

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف لمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: 16075112082

161635101018

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية

–دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

شعبة: علم النفس تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

أ.د. مغار عبد الوهاب

إعداد الطالبتين:

– بن قنة سعيدة

– قويسى نصيرة

السنة الجامعية: 2021/2020

الله أكبر

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي تتم به الصالحات والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد:

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب الفضل أولاً إلى الله سبحانه وتعالى نحمده ونشكره على نعمه علينا وننسب الفضل لأصحابه، ونخص بالذكر أستاذنا المشرف الذي لم يبخل علينا بالتوجيهات والنصائح القيمة فله جزيل الشكر والعرفان الجميل ونتقدم بالشكر إلى ولي نعمتي الذي اعتبره السبيل الوحيد الذي أنار لي طريق العلم والمعرفة، إلى من علمني السير قدما مهما كانت الصعاب، إلى " أبي العزيز " وإلى التي ترعرعت في كنف حنانها وعفة مشاعرها، الغالية على قلبي "أمي الغالية "

"إلى روح جدتي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جناته ".
"إلى كل من تقاسموا معي أحزاني وأفراحي أختي الحنون التي اعتبرها أمي الثانية وإخوتي إلى صديقاتي وكل من يعرفني ".

اهديهم جميعا آخر كلماتي ودعواتي إلى العالي ليصلح بالي وبالهم إن شاء الله ".
إلى كل طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية واخص بالذكر طلبة علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم 2020 / 2021.
والشكر على كل أساتذتي طوال مشواري الدراسي.

إهداء

الحمد لله الذي جعل لكل شيء سبباً ولكل سبباً غاية.

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل ووفقتنا في إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيد الأخيار رسولنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين أتوجه بجزيل الشكر والامتنان والعرفان إلى كل من ساعدني ووجهني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهتني من صعوبات.

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنار بدعوتهما دربي، إلى القلبان المليان بالعبء الشكر الكبير لعائلتي على مساندتي والدعاء لي بالتوفيق والنجاح ودعمهم الكبير لي.

شكر كبير لكل أصدقائي وصدقائي كل باسمه.

كما أتقدم بالشكر الكبير والعميق والاعتراف الجميل وعدم نكرانه إلى من أكسبونا من فيض علمهم ومعارفهم أساتذتي الكرام في قسم علم النفس.

سعيرة

إهداء

إلى قدوتنا وقائد أمتنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى نور عيني وسندي في حياتي أبي الغالي

إلى من جعل الله تحت قدميها الجنان إلى سيدة قلبي وحببيته روعي ونرض حياتي

"أمي"

إلى جدي وزوجة أبي

إلى إخوتي وأخواتي: إبراهيم، عمار، العيد، صلاح، هارون، وهيب، سميرة، حبيبة، رندة،

رانيا، وكل أولادهم

إلى من عشت معهم أروع اللحظات وقضيت معهم أجمل الأيام ولا يتسع المقام لذكرهم

ويتسع قلبي لحبهم كديقاتي: ابتسام صورية، إيمان، أمينة، أحلام، سليمة، نسيم، مروة،

زينة.

إلى من قدم الدعم إلى كل من كان سند بعد الله تعالى إلى بلال وأيمن

إلى من شاركوني حزني قبل فرحتي إلى من سقط ذكره سهرا

إلى كل من فتح مذكرتنا من بعدي إليكم جميعا أهدي عملي هذا

نصيحة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالرشاقة التنظيمية وتحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -بالمسيلة- ومحاولة الخروج بتوصيات تساعد على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ورفع مستوى الرشاقة من أجل تحسين مستوى القوى العاملة في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة-.

حيث اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم وتوزيع قوائم الاستبيان التي قسمت إلى جزأين، الجزء الأول استبيان لقياس العدالة التنظيمية، والجزء الثاني استبيان لقياس الرشاقة التنظيمية، ولجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها، كما اختير عينة بلغ عدد أفرادها (40)، ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج Exel وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS، واستثمار الوسائل الإحصائية الموجودة به ن وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة.
- وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة.
- وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- وجود علاقة بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

Résumé de l'étude

L'étude visait à identifier la relation entre la justice organisationnelle et l'agilité organisationnelle et à déterminer la corrélation entre les dimensions de la justice organisationnelle et de l'égalité organisationnelle parmi le personnel de la Faculté des sciences humaines et sociales de msila, Et essayer de proposer des recommandations qui aident à augmenter le niveau de sens de la justice organisationnelle et à augmenter le niveau d'agilité afin d'améliorer le niveau de la main-d'oeuvre dans l'administration de la faculté des sciences humaines et sociales de msila.

Dans l'étude, le chercheur s'est appuyé sur l'approche descriptive, et les listes de questionnaires ont été conçues et distribuées, qui ont été divisées en deux parties:

- La première partie: un questionnaire pour mesurer la justice organisationnelle.
- La deuxième partie: un questionnaire pour mesurer l'agilité organisationnelle pour collecter les données primaires et assurer leur validité et leur fiabilité.

Il a également choisi un organisme qui en comptait 40, et pour traiter les données, le programme Excel et programme de logiciel statistique SPSS ont été utilisés, et les outils statistiques qu'il contient ont été investis, les résultats sont les suivants:

Il existe une relation entre la justice organisationnelle et l'égalité organisationnelle au sein du personnel du Département de la faculté des sciences humaines et sociales de l'université de msila

- Il existe une relation entre justice procédurale et agilité organisationnelle chez les employés du Département de la faculté des sciences Humaines et sociales de l'université de msila
- Il existe une relation entre la justice interactive et l'agilité organisationnelle parmi le personnel de gestion de la faculté des sciences de l'université de msila.



فهرس الجبء اول



فهرس الجد اول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
75	يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ	01
76	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة التنظيمية مع درجته الكلية	02
77	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرشاقة التنظيمية مع درجته الكلية	03
78	يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل	04
80	يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية	05
81	يوضح العلاقة بين العدالة التوزيعية والرشاقة التنظيمية	06
82	يوضح العلاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية	07
83	يوضح العلاقة بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية	08



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرهان

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الفرنسية

فهرس الجداول والملاحق

فهرس المحتويات

مقدمة: أ

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- تحديد الإشكالية: 5

2- تحديد فرضيات الدراسة: 8

3- أهداف الدراسة: 8

4- أهمية الدراسة: 9

5- مفاهيم الدراسة: 9

6- الدراسات السابقة: 11

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد: 27

1- المراحل التاريخية للعدالة التنظيمية: 28

1-1- العدالة عند أرسطو: 28

2.1. العدالة في الإسلام: 30

2- نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري: 33

38	3- العدالة التنظيمية:
38	1.3- تعريف العدالة التنظيمية:
41	4- أهمية العدالة التنظيمية:
42	5- أبعاد العدالة التنظيمية:
48	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الرشاقة التنظيمية

52	1- الإطار النظري للرشاقة التنظيمية:
52	2- الرشاقة التنظيمية (النشأة والتطور):
55	3- مفهوم الرشاقة التنظيمية:
55	1.3. مفهوم الرشاقة.
56	2.3. مفهوم الرشاقة التنظيمية:
60	4- أبعاد وملامح الرشاقة التنظيمية:
65	5- أهمية الرشاقة التنظيمية:
68	خلاصة الفصل:

الجانب التطبيقي الفصل الرابع: الإطار المنهجي

71	تمهيد:
72	1- الدراسة الاستطلاعية:
72	1.1. هدف الدراسة الاستطلاعية:
73	2.1. التقنية المستعملة:
73	3.1. عينة التطبيق:

73	4.1. نتائج الدراسة الاستطلاعية:
74	2- حدود الدراسة (مجالاتها):
74	1.2. الحدود البشرية:
74	2.2. الحدود المكانية:
74	3.2. الحدود الزمانية:
74	3- الدراسة الأساسية:
75	4- الخصائص السيكومترية للأداة:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

76	- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور العدالة التنظيمية:
78	- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية:
79	- الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية الاستبيان ككل:
79	- الأساليب الإحصائية المستخدمة:
81	عرض نتائج فرضيات الدراسة:
81	1-1 عرض نتائج الفرضية العامة:
82	2-1- عرض نتائج الفرضيات الجزئية:
82	- عرض نتائج الجزئية الأولى:
83	1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:
84	2- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:
85	3- مناقشة نتائج الدراسة:
86	اقتراحات الدراسة:
88	خاتمة:



مقدمتہ



مقدمة:

شهدت المؤسسة الجزائرية موجة اضطرابات واحتجاجات عمالية مست مختلف القطاعات إذ تمحورت أهم مطالبها بشكل عام حول زيادة الأجر والتصنيف المهني وتوفير النقل، والسكن الوظيفي، وتوفير معدات ووسائل العمل، والمطالبة بتطبيق العدالة على مستوى المؤسسة لأن هذه الأخيرة تعتبر إحدى محددات السلوك نظرا لعلاقتها بالعديد من المتغيرات والتطوير المعرفي للموارد البشرية.

فالعدالة عامل مؤثر في الولاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية وذلك من خلال استجابة الأفراد في المنظمة فهذه الأخيرة تساعد على خلق نهج ايجابي للعمال، وكذا الربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم وأدائهم ومنه فإنه لا يمكن حصر العامل في زاوية الإشباع المادي وأن هدفه الوحيد هو الحصول على المال من أجل العيش فقط وإنما يعتبر أيضا المفكر والمبدع وأنه محور العملية الإنتاجية في المؤسسة فبدونه لا تستطيع أن تصل إلى مرحلة تحقيق أهدافها وكل هذا يتحقق بوجود العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

ولقد أثبتت الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية منها دراسة (عامر علي حسين عطوي 2007)، ودراسة (جراد العبيدي 212) مدى ارتباطها القوي بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية كالولاء والالتزام، الرضا حيث كانت النتائج موجبة وطرديّة، إذ أينما كانت هناك عدالة كانت هناك نتائج جيدة في باقي المتغيرات وأصبحت من بين المصطلحات التي تعمل عليها المنظمات في بيئتها لأجل ضمان سيرورتها واستمراريتها وتطورها وعدم ركودها أمام المنظمات الأخرى إلا أنه بوجود هذا المفهوم لا يمكن الاستغناء عن الرشاقة التنظيمية داخل المنظمات فهي تعد عنصر حيوي في الوصول للأهداف

التنظيمية كما تساهم في تطوير وبناء مهارات المنظمة وقدراتها لأجل النمو المتواصل وقد حظيت باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة.

وقد كان اختيارنا لموضوع العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية هو محاولة لتسليط الضوء لمعرفة علاقة العدالة التنظيمية بالرشاقة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة من خلال استبيان العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية.

ولقد انطوت هذه الدراسة على جانبين الأول نظري أكاديمي والثاني تطبيقي ميداني شمل الجانب النظري للدراسة على:

الفصل الأول: وهو الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تم فيه طرح الإشكالية وتحديدها وصياغة الفرضيات، صياغة وتحديد المصطلحات الواردة في الدراسة وتوضيح أهمية وأهداف موضوع الدراسة وأخيرا عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة مع التعليق عليها (مناقشتها).

الفصل الثاني: تناولنا في الفصل الأول كبدائية تمهيد وبعد ذلك تطرقنا إلى المراحل التاريخية للعدالة التنظيمية، نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري، العدالة التنظيمية، تعريف العدالة التنظيمية، أهمية العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية، وفي الأخير خلاصة للفصل.

الفصل الثالث: تناولنا في فصل الرشاقة التنظيمية تمهيد، الإطار النظري للرشاقة التنظيمية، الرشاقة التنظيمية (النشأة والتطور) مفهوم الرشاقة، تعريف الرشاقة التنظيمية أبعاد وملامح الرشاقة التنظيمية، وأخيرا خلاصة للفصل.

الفصل الرابع: تناول فصل إجراءات الدراسة وتضمن الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينته، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: تضمن عرض وتحليل ومناقشة النتائج في شقين هما:

الشق الأول: عرض النتائج.

الشق الثاني: مناقشة وتحليل نتائج البحث على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وبناء على نتائج الدراسة قدم استنتاج عام حول الدراسة وجملة من المقترحات والتوصيات بالإضافة إلى عرض قائمة المراجع والملاحق.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- تحديد الإشكالية:

بإمكان المنظمة ضمان تحقيق عمل الأفراد بكفاءة وزيادة في مستويات العدالة التنظيمية من خلال تحقيق مستوى الرضا التنظيمية حيث تساهم هذه الأخيرة في ظهور مشاعر الانتماء فالاعتداء على العدالة من جانب المنظمة يؤدي إلى شعور العاملين بالعدالة، وينظر عليه على أنه تجاوز على قيمة الإنسان ككائن ذو مشاعر وأحاسيس من جهة وأنه تدمير القيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، المهنية الوظيفية، من جهة أخرى، وبما أن العدالة هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني فإنه عن طريقها يشعر الفرد العامل بوجود عدالة بينه وبين الأفراد مما يؤدي على ارتفاع دافعيته لذلك أصبحت العدالة من الظواهر التنظيمية التي هي محل الدراسة من قبل الباحثين في البيئة التنظيمية حيث تناولوا دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات متعددة منها: الولاء، الرضا عن العمل، وتقييم الأداء، وغير ذلك... الخ وفي هذا السياق نستدل بالدراسة التي قام بها قاسم نايف علوان "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري".

وكذلك نحدد دراسة أخرى ل بن زانة نوفل خضير 2014 التي هدفت إلى اختيار الأثر المباشر للحوافز بأنواعها الحوافز المادية والحوافز المرتبطة بالوظيفة والحوافز المرتبطة بمحيط العمل على العدالة التنظيمية بأبعادها العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

كما نجد أن هناك دراسة قامت بها أميرة رفعت حواس 1991 وكانت حول محددات ونتائج ثقة العاملين في العدالة نظم وتقييم الأداء.

كما ظهرت العديد من النظريات الحديثة لتؤكد على ضرورة الاهتمام بمشاعر العامل وبيئته الاجتماعية والعلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين زملائه ورؤسائه، ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية " آدمز " حيث استطاع أن يقدم هذه النظرية أثناء عمله.

شهد العالم تطورات هائلة في كل المجالات وخاصة في مجال الأعمال والاقتصاد، وهذه التطورات أبرزت لنا العديد من التطورات التي تقوم المنظمات بمواجهتها يوميا، فالبيئة الخاصة بالمنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتنوعا كل هذا جعل من كل المنظمات تبحث عن مزايا تنافسية تمكنها من الاستمرارية والبقاء في القمة والنجاح وعدم التراجع وفي ظل كل هذه الظروف غير الثنائية، ظهر مفهوم الرشاقة (agilité) كمفهوم، وهي القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتحديات بسهولة وسرعة وفعالية (أحمد، 2016)، حيث ظهر اهتماما كبيرا من جانب العلماء حول مفهوم الرشاقة وقد تناولوها بشكل متعدد فمنهم من تناولها لمحدد لبعض المتغيرات التنظيمية مثل دراسة (wageech, 2016) في جودة حياة العمل، ودرست كمتغير تابع لقدرات تكنولوجيا المعلومات كدراسة (Balochetal, 2018) ولقد تناولت دراسات قليلة موضوعي الرشاقة والاستغراق الوظيفي في البيئة العربية مثل دراستي (العابدي، 2012 wageech, 2016).

الأمر الذي يشير إلى محدودية الدراسات التي تتعلق بإثبات العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

دراسة العجري 2017 بعنوان " الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين الذكاء الأعمال والأداء التنظيمي".

دراسة (أحمد 2016) بعنوان "تحسين الأداء الإداري بكلية جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية".

دراسة (Alhadid, lab humain ,2015) بعنوان " Effective Determinations on organization agility practices: analytical Study on information technology .organization in jordan

دراسة (harraf et al ,2015) بعنوان "organisation agility".

دراسة (hossein et al ,2013) بعنوان " the role of servante leadership in organisation .agility: A,casse Study in fars social organization

دراسة العابدي (2012) بعنوان " الرشاقة التنظيمية".

مما سبق ذكره فان الباحث يتوقع إمكانية وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية.

* تحديد الأسئلة البحثية للدراسة:

هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

وتفرعت تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الجزئية كما يلي:

- هل توجد علاقة بين العدالة التوزيع والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

- هل توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

- هل توجد علاقة بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

2- تحديد فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- توجد علاقة بين عدالة التوزيع والرشاقة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- توجد علاقة بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

3- أهداف الدراسة:

- قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- قياس العلاقة بين عدالة التوزيع والرشاقة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- قياس العلاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- قياس العلاقة بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية والتنظيمية وهي العدالة التنظيمية لما لها من تأثير كبير على المنظمات والتي ترتبط بالعديد من المتغيرات السلوكية، النفسية والتنظيمية ومنها الرشاقة التنظيمية.
- الأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية كمتغير جديد على تخصص التنظيم والعمل.
- وتكمن الأهمية أيضا من خلال أهمية الموظفين الإداريين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية فهم الأكثر فاعلية واحساس بمفهوم الدراسة.
- انعدام دراسات سابقة حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية في المؤسسات الخدمائية.
- التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها بفاعلية الرشاقة التنظيمية.

5- مفاهيم الدراسة:

تحديد المصطلحات: من اجل تجاوز الغموض واللبس في مصطلحات ومفاهيم هذه الدراسة يجب تحديدها وتوضيحها وضبطها.

تعريف العدالة:

لغة: العدل خلاف الجور، وهو القصد في الأمور، وما قام في النفوس أنه مستقيم من عدل، يعدل فهو عادل من عدول وعدل.

يقال: عدل عليه في القضية فهو عادل وبسط الوالي عدل.

وقيل هو عبارة عن الاستقامة على طريق الحق بالاجتناب عما هو محظور دينيا وتعرف العدالة على أنها ملكة اي صفة راسخة في النفس تحمل صاحبها على ملازمة التقوى والمروءة.

العدالة التنظيمية مفهومها:

يعرفها (آدمز) بأنها المساواة التي تضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم.

التعريف الإجرائي للعدالة: هو مستوى شعور موظف إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لحالة العدالة والمساواة في الأجور والإجراءات التي تحدد هذه الأجور وجودة المعاملة التي يعامل بها من قبل المسؤول المباشر له في تطبيق بعض الإجراءات، من خلال ما قدمه من جهد في مجال عمله، وما يترتب عليه من نتائج ومردود، بجهود ونتائج نظرائه، ويقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف على فقرات مستوى العدالة التنظيمية.

تعريف الرشاقة التنظيمية:

لغة: هي مصدر رشق وتعني السرعة والخفة والمناورة (معجم اللغة العربية المعاصر) وتعني كذلك القدرة على التحرك السريع والسهل حسب وصف معجم (Exford) ووصفه (prince of kay 2005) بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة.

(مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي).

الرشاقة التنظيمية:

مفهومها: تعرف الرشاقة التنظيمية على أنها القدرة على تكييف وتطوير الأشخاص والعمليات بما يتناسب مع التغيرات المسارعة وغير المتوقعة لدعم المرونة الفردية والاستراتيجية والتنظيمية كما أنها الطريقة التي تدعم بها إدارة الموارد البشرية المؤسسات لتصبح أكثر استجابة وتكيفاً بحيث تحول التركيز التقليدي في التحكم والموائمة إلى تركيز أكثر مرونة على سرعة الاستجابة مع المتعاملين.

التعريف الإجرائي للرشاقة التنظيمية:

هي قدرة الجامعة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، وسرعة الاستجابة لها بفاعلية وابتكار، والاستفادة منها باكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة تساعدها على الازدهار والنمو.

6- الدراسات السابقة:

لكل بحث علمي أسس يقوم عليها، ولهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس لأنها تفيد الباحث في مراحل انجازه لبحثه وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

وسنقوم بالتركيز على الدراسات المتوفرة سواء منها العربية أو المحلية أو الأجنبية بمختلف مجتمعات الدراسة، قصد استثمار نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية، وذلك من خلال توضيح أهم النتائج والاقتراحات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسات، والاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

1/6 الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية:

6-1-1 الدراسات العربية:

أ/ دراسة عوض عتيق الجعيد (2004) بعنوان: العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة

التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف مدى إحساس موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في

المملكة العربية السعودية بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبكل بعد من أبعادها الثلاثة: عدالة

التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، والتعرف على رؤية الموظفين حول مستوى سلوك

المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض في المملكة العربية

السعودية، ومعرفة العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

بأبعادها المختلفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، ومعرفة أثر بعض العوامل الشخصية على إحساس الموظفين بالعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

أجريت هذه الدراسة على أفراد عينة من موظفي ثلاث وزارات تم اختيارها بطريقة عشوائية من الوزارات العاملة بمدينة الرياض هي: وزارة الزراعة، وزارة التربية والتعليم، ووزارة الخدمة المدنية، واستخدم في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على الإحساس بالعدالة التنظيمية بشكل عام في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض بدرجة ليست قوية. موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على وجود سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض ليست قوية وموافقتهم على وجود أبعاد هذا السلوك في تلك الأجهزة بدرجات مختلفة.

وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بشكل عام، وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وجود تأثير معنوي لمتغير العمر والمستوى التعليمي والخبرة على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وجود تأثير معنوي موجب لأحد العوامل الشخصية (طبيعة الوظيفة) على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم تثبت نتائج هذه الدراسة أي تأثير معنوي للعوامل الشخصية الأخرى (العمر، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، والخبرة الوظيفية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

ب/ دراسة رشدي عبد اللطيف وادي (2007) بعنوان: العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة.

وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظفا ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وتم تصميم إستبانة لجمع البيانات واستخدام اختبار **T-Test** وتحليل التباين الأحادي، واختبار تامهان للمقارنات المتعددة، ومعامل ارتباط بيرسون وسبيرمان براون، واختبار ألفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات في قطاع غزة أي أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة وذلك بنسبة **61,93%**. وجود عدالة إجراءات بدرجة ضعيفة وبمستوى فوق المتوسط، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي **59,20%** أي أن العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة.

لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظون بها لدى الإجراءات الرسمية بنسبة **57.20%**.

توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي يساوي **59.59%**.

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

أما توصيات الدراسة فتمثلت في:

إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم والعمل على توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحملة المؤهلات العليا في المنظمات الحكومية للاستفادة من إمكانياتهم ورفع درجات الالتزام التنظيمي لديهم. ضرورة توفير نظام داخلي للوزارات ينظم الصلاحيات وإجراءات التعامل والثواب والعقاب والترقيات... الخ.

ج/ دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر (2010) بعنوان: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة الموجود في تلك الوزارات ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه الوزارات.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (1554) موظفا يعملون في مقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وعددها (22) وزارة، وبلغ حجم العينة (311) موظفا من كافة الدرجات والمسميات واستخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت ببرنامج **spss** للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة وأبعاد السياقي بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى لصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية.

أما توصيات الدراسة فكانت كالآتي:

ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة بأنواعها الثلاثة بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء الموظفين، وبالتالي الأداء الإجمالي للوزارات.

ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم والسماح لهم بإبداء رأيهم وملاحظاتهم، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية.

ضرورة إعادة النظر في مواد قانون الخدمة المدنية المطبق حالياً وخصوصاً فيما يتعلق بالجانب المالي، وعدم اعتبار المؤهل العلمي هو المعيار الوحيد في تحديد الراتب وما يتبعه من مستحقات مالية للموظف، بل أخذ معايير أخرى بعين الاعتبار مثل درجة التقييم السنوي للموظف، أو مستوى الكفاءة والإنتاجية التي يتمتع بها.

د/ دراسة حمد سليمان البدراني (2010) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية السعودية.

أجريت الدراسة على: العاملين في تفتيش الركاب بصالات المغادرة بالمطارات الدولية السعودية الرئيسية (مطار الملك عبد العزيز بجدة، مطار الملك خالد بالرياض مطار الملك فهد بالدمام)، ويتكون المجتمع من (1500) مفتش ومفتشة، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

هدفت الدراسة إلى:

معرفة علاقة إدراك أعضاء فرق التفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور بالثقة لديهم.

التعرف على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التوزيع
الإجراءات، التعاملات.

التعرف على مدى الشعور بالثقة لدى العاملين تجاه: النفس، الزملاء، المشرفين، الإدارة
العليا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كشفت الدراسة أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الحياد في الوقت
نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد عدالة التوزيع تميل إلى الموافقة.

كشفت الدراسة عن ميل العاملين للموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالمشرف
بالإدارة العليا) ورغم ميلهم إلى الحياد تجاه بعد الثقة بالإدارة العليا.

أظهرت الدراسة أن بعد (عدالة التعاملات) هو الأقل تأثراً بالمتغيرات الديموغرافية بينما
متغير الخبرة أقل المتغيرات تأثيراً في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها.
أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط جوهريّة بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

6-1-2 الدراسات الأجنبية:

أ/ دراسة Tyler, T, R and Bies, R, J (1990) بعنوان: العلاقة بين التعرض
للغنف في مكان العمل والسلوك غير السوي (المنحرف)، وآداب الأخلاق والعدالة التنظيمية،
وسوء سلوك المشرفين في العمل.

هدفت الدراسة إلى: فهم سلوك العنف والأساليب المنحرفة التي تحدث في موقع العمل
وخاصة ما ينشأ من قبل رؤساء العمل نحو المرؤوسين، مع مراعاة الآداب العامة والعدالة
التنظيمية، مع وجود نتيجة ايجابية للسلوك المنحرف مع ما يمارسه الرؤساء على المرؤوسين
من سوء تعامل، ولكنه لا يرتبط بالمناخ الأخلاقي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

أن السلوك المنحرف للرؤساء في العمل يرتبط سلبا بالعدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، كما اقترحت الدراسة بأن يكون المناخ التنظيمي داخل بيئة العمل حاملا لجوانب مثالية تساعد على تحقيق هذه العدالة.

ب/ دراسة Ishak ,N,A ET Adam,S,S (2009) بعنوان:

"The Effect of leader –Member Exchange On Organizational justice and organizational citizenship behavior ,empirical study Malaysia"

يختبر الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع، من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا، وتم اختيار تأثير النظرية التبادلية كوسيط في العلاقة بين المتغيرات السابقة، تمت هذه الدراسة باستخدام (339) استبانة فقط صالحة للتحليل وتوضح هذه الدراسة مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها مع أبعاد سلوك المواطن التنظيمية بوجود النظرية التبادلية بين القائد والأتباع كوسيط بينهما.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين وذلك من خلال تأثير نظرية التبادلية كوسيط بينهما، وهذه النتيجة تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي. تؤثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في بعد واحد من أبعاد سلوك المواطن التنظيمية وهو بعد الإيثار.

هناك علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطن التنظيمية الخمسة من جهة أخرى.

وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطن التنظيمية وأبعاده المختلفة.

لم تؤثر كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.

أما توصيات الدراسة فكانت كالتالي:

العمل على تعزيز العلاقة بين القادة والمرؤوسين، لأنها تعمل على وجود مستوى عالي من العدالة التفاعلية والتي بدورها تعمل على زيادة مستوى الإيثار لدى العاملين. الاهتمام بقياس مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

إجراء دراسات أكثر عمقا حول علاقة نظرية التبادل الاجتماعي وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

ج/ دراسة Yilmaz (2008) بعنوان:

"Organizational citizenship and organizational justice in turkish primary school

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وما إذا كان إدراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناء على متغيرات الجنس ومجال التدريس والأقدمية وإذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

اعتمد الباحث على (424) مدرس من المرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة بتركيا، حيث كان ما نسبة (62,4%) من المدرسين ذكورا ومن الإناث ما نسبة (37,6%) واعتمد الباحث استبيان لجمع البيانات حول موضوع الدراسة.

وكانت النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- هناك إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المدرسين.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية.

- يوجد تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.
 - لا يوجد تأثير الجنس أو مجال التدريس على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.
 - هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- أما توصيات الدراسة فكانت كالاتي:

إجراء دراسات مماثلة على مدرسي المدارس الإعدادية ومعاهد التعليم العالي.
العمل على تحفيز المدرسين وخلق جو عمل مرن يساعد على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية.

العمل على زيادة سلوك المواطنة التنظيمية، لحل عدة مشاكل في المدارس التركية مثل تدريب المدرسين، تطوير المناهج، اختيار وتدريب الإدارة التعليمية.

د/ دراسة Sarieh (2006) بعنوان " The effect Of organizational justice

and leadership behavior to organizational citizenship behavior

هدفت الدراسة إلى: معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، كما هدفت لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد أهم العوامل المؤثرة في مستوى العدالة التنظيمية، ونمط القيادة وتأثير ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية.

تشكلت العينة من (103) أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، كما قسم لأربعة أقسام: متغيرات ديموغرافية، العدالة التنظيمية، نمط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وكانت النتائج المتوصل إليها كالتالي:

أظهر الأكاديميين (عينة الدراسة) مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية. أظهرت عينة الدراسة أعلى مستوى من سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الكياسة ثم في بعد السلوك الحضاري ثم الروح الرياضية، والوعي والإيثار.

توجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرهما على سلوك المواطنة التنظيمية.

يؤثر نمط القيادة بشكل أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالة التنظيمية.
أما توصيات الدراسة فكانت كالاتي:

حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يظهر في بطاقة الوصف الوظيفي للأفراد فعلى الإدارة العمل على تنمية سلوك المعاملة الحسنة للعاملين حتى ينعكس ذلك إيجابا على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

ضرورة تنمية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بجانب الحوافز المادية والمعنوية المناسبة وتهيئة جو عمل يتسم بالعدالة التنظيمية.

2/6 الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة التنظيمية:

أ/ دراسة العجري (2017): بعنوان " الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء".

وقامت باختبار أثر الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نكاء الأعمال والأداء التنظيمي، وأجريت الدراسة على عينة من (400) مفردة من المديرين العاملين بالإدارتين العليا (المدير العام، والمدير التنفيذي، ونائب المدير العام) والوسطى (إنتاج، تسويق، موارد بشرية، تمويل) بشركات صناعة الدواء التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية.

وقد توصلت الدراسة إلى: أنه تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية كمتغيرات وسيطة -تأثيرا معنويا على العلاقة بين نكاء الأعمال والأداء التنظيمي، كما تتمتع شركات صناعة الدواء السبع التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية بمستويات متوسطة من الرشاقة التنظيمية بالإضافة إلى أن مستويات الأداء التنظيمي لشركات صناعة الدواء محل البحث كانت منخفضة.

ب/ دراسة أحمد (2016): بعنوان " تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية" وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة حيث طبقت قائمة الاستقصاء على عينة بلغت (240) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من المحاضرين والمعيرين بسبع كليات من جامعة جازان.

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى (0,05) في محاور الرشاقة التنظيمية إجمالاً تعزى إلى متغير (الكلية) لصالح الكليات ذات الطبيعة العملية بصفة عامة، وتعزى إلى متغير (النوع) لصالح عينة الذكور بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى معنوية (0,05) في محاور الرشاقة إجمالاً تعزى إلى متغير (الجنسية).

ج/ دراسة (Alhadid et Abu- Rumman,2015) بعنوان: " Effective Determination on organization Agility practices ,Analytical Studyon information technology Organization in jordan

وقامت بالتعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرشاقة التنظيمية داخل المنظمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأجريت الدراسة على عينة قوامها (250) مفردة من العاملين (العاملين في مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى) في (12) منظمة كبرى في مجال الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية وتوصلت الدراسة إلى أن محددات الرشاقة التنظيمية (إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، والابتكار) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة والمتمثل في (الأداء المالي، والأداء التشغيلي).

د/ دراسة (Harraf et al , 2015) بعنوان " organizational Agility

وهدفت إلى: التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية من خلال تحليل بعض الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، ووضع إطار مفاهيمي له.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى: وضع إطار للرشاقة التنظيمية، يركز على عشرة أسس وركائز ضرورية لتحويل المنظمات إلى منظمات رشيقة، وذلك كما يلي:

(نشر ثقافة الابتكار، والتمكين، ومواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه استراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال التنظيمي، والتحليل البيئي والاستجابة له، وإدارة العمليات، ومرونة الهيكل التنظيمي، والتعلم التنظيمي) هذا بالإضافة إلى أنه من الضروري تحقيق ما يلي: نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية، وذلك لما لها من دور أساسي في جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

ضرورة تمكين المديرين من تطبيق تلك الأسس والركائز الضرورية وذلك لتحقيق النجاح لمنظماتهم، هذا بالإضافة على معرفة أن تلك الركائز تختلف من منظمة لأخرى، وذلك وفقا لطبيعة نشاطها وكذلك وفقا لاحتياجاتها الأساسية وكيفية توظيفها.

ه/ دراسة ((Hosseini et al, 2013) بعنوان " The Role Of Servant

leadership in organization Agility,A , Casse Study in Fars Social organization

وسعت إلى فحص دور القيادة الخادمة وأبعادها (تقديم الخدمة، الحب، الثقة، المصادقية، التواضع، الاعتدال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية وأبعادها (رضا العملاء، التعاون، رفع أثر الأفراد والمعلومات، قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير وعدم التأكد) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت على عينة من (103) مفردة من العاملين بمنظمة فارس للتأمين الاجتماعي.

من أهم نتائجها ما يلي: أن أبعاد القيادة الخادمة لها دور مؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل المنظمة، حيث تبين أن القيادة الخادمة تمهد الطريق للرشاقة التنظيمية من خلال تحفيز العاملين، وتزويدهم بالمعلومات والقوة وتمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مما يزيد من رضا العاملين وينعكس على درجة رشاقة المنظمات.

دراسة (العابدي 2012) بعنوان " الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن " وقامت بالتعرف على أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، و رشاقة اتخاذ القرار، و رشاقة الممارسة) في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي، وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيقة يكون لها دورا في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده (الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري والاستغراق الجسدي) وقد تم تجميع بيانات الدراسة من (100) موظف في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن وذلك من خلال استبيان لقياس الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات محل الدراسة.

3/6 / علاقة الدراسات السابقة بموضوع البحث:

أ/ متغير العدالة التنظيمية:

تتفق الدراسات السابقة بموضوع هذا البحث في:

جميع الدراسات تتفق في أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد (التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية).

تتفق جميع الدراسات على أهمية العدالة التنظيمية في توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المكونة البشرية للمنظمة (عمال مشرفين، قادة).

الاتفاق على التأثير الايجابي للعدالة التنظيمية على باقي القيم والسلوكات التنظيمية كالولاء والالتزام والرضا الوظيفي

يتفق جميع الباحثين في العدالة التنظيمية أن هذا المفهوم جديد على التنظيم والعمل وجب تكثيف الدراسات والبحوث فيه.

ب/ متغير الرشاقة التنظيمية:

جميع الدراسات تتفق في أن الرشاقة التنظيمية تتكون من ثلاث أبعاد (رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة).

تعزز الرشاقة المنظمة في إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبالتالي تصبح الرشاقة عاملا مهما في إنتاجية المنظمة.

تعتبر الرشاقة التنظيمية من أكثر المداخل التنظيمية طلبا حيث أصبحت الرشاقة ذات قدرة مؤثرة، ولها آثار كبيرة على أداء المنظمة.

أن محددات الرشاقة التنظيمية (إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكار) لها تأثير ايجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة.



الجانب النظري





الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1- المراحل التاريخية للعدالة التنظيمية
- 2- شأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
- 3- العدالة التنظيمية
- 4- أهمية العدالة التنظيمية
- 5- أبعاد العدالة التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت قيمة عناصر العملية الإدارية من قوة، وعلى العكس فإن إحساسهم بالعدالة يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة من مستويات الأداء التنظيمي، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية من انخفاض الرضى الوظيفي، تدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي إضافة إلى ذلك انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثمة الوثوق في المنظمة.

1- المراحل التاريخية للعدالة التنظيمية:

عرفت العدالة منذ بداية ظهور الإنسان وشعر بها ومارسها، وتناولتها جميع فئات الشعوب فقد تناولتها الحضارة اليونانية والإسلامية وحضارات العصور الوسطى وقد عرفت باللغة اليونانية باسم "كانون" وتعني العصا المستقيمة ومنها العدل.

1-1- العدالة عند أرسطو:

مفهوم العدالة عند أرسطو: يشمل دالتين وهما العدالة العامة والعدالة الخاصة.

أ/ العدالة العامة:

يقصد بهذا المفهوم علاقة الفرد بالمجتمع (المؤسسات الاجتماعية) هنا يكون الفرد طرفاً للفضيلة، بمعنى درجة الامتثال للقوانين، فالإنسان الفاضل هو الذي يعمل وفق القوانين شريطة أن تكون هذه القوانين مبنية على أسس ومبادئ الفضيلة.

ب/العدالة الخاصة:

تدل هنا العدالة على ما ينبغي أن يكون عليه سلوك الفرد في تعامله مع غيره من أفراد المجتمع، فالعدالة الخاصة هنا تدل على السلوك الفاضل في جميع مجالات النشاط الإنساني ويقتضي على المرء أن يقنع بقسمته ولا يطمع بما في أيدي الناس وفي حقوقهم وأن يسعى الإنسان دائماً الفاضل إلى الحصول على القسمة التي تمثل القيمة بين الحد الأعلى والحد الأدنى.

1.1.1. أنواع العدالة عند أرسطو:

بالنسبة لأرسطو هناك نوعان من العدالة، التوزيعية والتصحيحية.

أ/ العدالة التوزيعية:

يشمل هذا النوع من العدالة الخبرات وجميع الأشياء التي يمكن توزيعها بين أفراد الجماعة الإنسانية ويستلزم تحقيق هذا النوع من العدالة وجود شخصين وشيئين يراد توزيعها بينهما وتقضي العدالة أن تظل وضعية كل واحد من الطرفين كما كانت عليه قبل عملية التوزيع ن معنى ذلك أن يتم التوزيع للأشياء بما يتناسب مع ما يستحقه كل طرف وأن أي أحد لا يحقق أية مكاسب على حساب الآخر.

ويرى أرسطو: أن العدالة التوزيعية التي تخص التعاملات بين الأفراد يمكن تطبيقها على التعامل بين مؤسسات الدولة فيما يخص توزيع المناصب والخدمات كالتعليم والصحة وتقضي العدالة أن تقدم الدولة الخدمات الأساسية لجميع المواطنين دون تفضيل أو تمييز بعضهم على بعض، مع مراعاة استعداداتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم إذا كان عكس ذلك فإن الدولة تعتبر جائرة وغير عادلة.

ب/ العدالة التصحيحية:

يقصد بهذا المفهوم لدى (أرسطو) إعادة الحق المنتهك إلى نصابه ويميز بين نوعين من العدالة التصحيحية:

- العدالة التصحيحية المتعلقة بالمعاملات الإرادية والاختيارية التي تتم بين الأفراد كالبيع والشراء...الخ، في هذا النوع تقتضي العدالة على القاضي أن يتعامل مع المتنازعين على

قدم المساواة ولا ينظر لأحد منهما على أنه طيب أو خسيس، فقط ما يقوم به هو إظهار الحيف الذي لحق أحدهما وتصحيحه وإعادة الأمور إلى نصابها.

- العدالة التصحيحية المتعلقة بالمعاملات اللاإرادية وهي المعاملات العنيفة كالسرقة والانتهاكات وإتلاف الممتلكات والمضايقات والاهانات...الخ.

وكل ما هو سلوك إجرامي، والهدف هنا يكون العقاب وتصحيح الضرر وإعادة الاعتبار المتضرر. (عبد الملك عودة، 1963، ص 59).

2.1. العدالة في الإسلام:

العدل قيمة اجتماعية عميقة داخل المجتمع الإنساني، تحميه من الجور، الذي يمكن أن يلحقه من الحيف والجور الذي يطال طبقاته الاجتماعية، إذ أن العدل أساس الحكم وعمدة البناء الاجتماعي وأساس التقدم وقوام التحضر الإنساني الذي يمكن أن يصل إليه المجتمع ذلك أن حضور العدل في الممارسة الاجتماعية معناه ارتفاع قيمة التكريم الذي منحه الله تعالى للإنسان وتجاوز مسببات خراب العمران البشري ينظر (ابن خلدون) الذي يقضي على معاني الحياة الإنسانية الكريمة ويعرض الاستقرار الاجتماعي إلى اضطراب عميق يمكن أن يقضي على الوجود الحضاري.

ولقد جاءت الشريعة الإسلامية كاملة، ناسخة لها قبلها من الشرائع، حيث أنها حققت للبشرية حياة رغيدة، وتكفلت برعاية الإنسان منذ ولادته وحتى وفاته، ورسمت له الطرق ووجهته حيث الوجهة الصحيحة، فأصبح المسلم يتمتع بكافة حقوقه، وشبهته بالجسد الواحد مع إخوانه يحب كل واحد منهم لأخيه ما يحب لنفسه ويعامله كما يحب أن يعامل به ويصونه في عرضه وماله ونفسه، وابتغت العدل المطلق فنظرت إلى الفرد من خلال طبيعته البشرية وعالجت الإنسان بحسب فطرته التي فطر عليها.

إن الدين الإسلامي هو دين العدل، فقد تسمى الخالق بالعدل والعاقل من بين أسمائه الحسنى، بل أن العدل أول صفات الله التي يقوم بها على خلقه قال تعالى "شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائما بالقسط" (آل عمران، الآية 18). وتعدد ذكر العدل والعدالة في الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، وسير الصحابة رضي الله عنهم. قال تعالى "إن الله يأمر بالعدل والإحسان" النحل الآية 90.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا" صحيح البخاري (واحد رابع، 2011، ص:93).

والعدالة في الإسلام لا تتأثر بحب أو بغض ولا تفرق بين مسلم وغيره، بل يتمتع به جميع المقيمين في بلاد الإسلام مهما كان بين هؤلاء وأولئك من مودة أو شئان لقوله تعالى "يا أيها الذين امنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى، واتقوا الله، إن الله خبير بما تعملون. (المائدة، الآية: 08).

فالعدل في الإسلام ميزان الله على الأرض، به يؤخذ للضعيف حقه وينصف المظلوم ممن ظلمه، وفي الحديث القدسي "يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرما فلا تظالموا" فأبواب السماء مفتوحة أمام الإمام العادل وأمام المظلوم على سواء، يقول عليه الصلاة والسلام "ثلاثة لا ترد دعوتهم، الإمام العادل، والصائم حتى يفطر ودعوة المظلوم" سنن الترمذي.

إن العدل في الشريعة الإسلامية يشمل كل ميادين الحياة، كقيمة عليا وكأساس للتعامل في المجتمع الإسلامي ضمن مختلف أوجه التعاملات، فقد تجسدت العدالة في الإدارة الإسلامية في العدل بالقول والعمل والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وفي النساء وفي

الأقارب والأولاد والضعفاء وحتى في الجوارح فضلا عن العدل في الشهادة وفي الحكم ومثالا عن ذلك في قول الله تعالى "وإذا قلتم فاعدلوا" (الأنعام، آية: 152).

في العمل يقول عليه الصلاة والسلام مخاطبا أهله " التمسوا لكم عملا ينجيكم من الله فوالله لا أعني عنكم من الله شيئا".

في النساء، الإسلام لا يعترف بالتفرقة الجائرة بين الرجل والمرأة في معنى الإنسانية المشترك، وفي حق كل واحد منهما، بل يتمتع بمقتضيات حياته النوعية وخصائصه الطبيعية وفي إطار الحق والعدل.

يقول الله تعالى "ومن يعمل الصالحات من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة ولا يظلمون نقيرا" (النساء، الآية: 124).

في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر " (آل عمران، آية: 110).

العدل في القصاص والحدود، كذلك تناولت عدالة الإسلام الحدود، إذ جعلتها متقاوطة لكي يتناسب الحد مع الجرم.

العدل في الشهادة، والشهادة في الإسلام حق واجب الأداء، فكل مسلم أو مسلمة مطال بأداء الشهادة وعدم كتمها " ومن أظلم ممن كتم شهادة عنده من الله وما الله بغافل عما تعملون" (البقرة، آية: 135).

العدل في الحكم، فقد أمر الله تعالى الرسول عليه الصلاة والسلام أن يحكم بالعدل وذلك في قوله تعالى " وإذا حكمت بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطين ". (المائدة، الآية: 42).

2- نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساساً للأداء المتميز للمنظمات وتحقيقاً لرضا الأفراد العاملين فيها الأمر الذي دفع علماء الإدارة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختبارات التوظيف، والأجور المتكافئة (العجمي، 1998، نص: 71).

وهذا ما أدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية من أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غالباً بها إلى مخاطر جسمية تهدد المؤسسة والفرد معاً.

إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة، والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العميل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو مؤسسة أو قادتها والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات. (زايد، 1995، ص: 6-8).

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها:-

- الحاجة إلى التخلي من السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية.

- وحسب ما جاء في دراسة (brocken 2002) تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين

- **الأول:** أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يتعاملوا به مستقبلاً.

والثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم. (brocken 2002. p 59).

وتحدث **العدالة الداخلية** عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة.

أما العدالة الخارجية فتتحقق حينما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى. (العميان، 2005، ص:298).

ويلاحظ لنظرية العدالة ثلاث خطوات هي (حواس، 2003، ص:44).

- سعي الأفراد نحو علاقات عادلة فيما بينهم.

- عندما يستشعر الأفراد لعدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.

- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب.

إلا أن النظرية السابقة تعرضت لانتقادات عديدة من قبل الباحثين الذين قاموا بجهود بحثية نظرية، أو ميدانية في مجال العدالة التنظيمية ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية.

- عجزها عن تقديم صورة متكاملة وشاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية وافترضاها بأن الأفراد متساوون في إدراكهم للعدالة مهملة بذلك الفروق الفردية لاسيما النفسية منها، والتي لها تأثير كبير في مدى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولاً للعدالة التنظيمية، فبرز لدينا مفهوم العدالة الإجرائية من اقتراح (folger and greenberg 1985)، ويقصد به التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وبمعنى آخر إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وكذلك ما أضافه الباحثون تحت مسمى عدالة التعاملات، وبهذا تكونت الأبعاد الثلاثة لمفهوم العدالة التنظيمية وهي: عدالة التوزيع عدالة الإجراءات عدالة التعاملات. (محرمة، 200، ص:325).

وعليه نجد أن جميع المدارس الإدارية تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية، كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفعالية كل منهما لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العامل والمؤسسة، وهذا ما أشارت إليه دراسة مارشال (marshall.1992) عندما أظهرت أهمية بعض القيم للمديرين والمتمثلة في العدالة والمساواة والصدق في التعامل مع الآخرين.

لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج. (زايد 2004، ص:16).

أما نظرية المبادئ الإدارية فقد كان من مبادئها العدالة والمساواة اللذان يعنيان ضرورة توفيرهما بين أعضاء المنظمة ليؤدي العاملين واجباتهم بإخلاص وولاء تنظيمي، وأيضاً أن يعطي العاملين تعويضات ومكافآت عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم، تتأتى من وضع ضوابط محددة للأداء، من خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وأن أفضل الطرق للحصول على الضبط هو أن يطبق أنظمة الجزاء والعقاب والأجور والمعاملة على جميع العاملين بصورة عادلة. (العميان، 2003، ص:40).

بينما رأى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيد عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم. (زايد، 2004، ص:25).

في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمل لتلتي مع مصالح المؤسسة وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر، مما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة. (علام، 1993، ص:84).

أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين. (سيد، 2006، ص:18).

يتضح لنا مما سبق أن نظرية العدالة قد لاقَت اهتماما كبيرا منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من الطبيعي أن تجرى الكثير من الدراسات لتطبيق نظريات العدالة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، لكن واجهت هذه الدراسات في البداية نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار هذه الدراسات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي، لذا شهد عقد التسعينات من القرن العشرين تسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجا إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي.

إن ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكونا تفسيريا، مع موضوع الالتزام التنظيمي بوصفه شعورا وسلوكا، يظهر في الأبعاد والعلاقات المعبرة عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم. (الفهادي وقطاونة، 2004، ص: 03).

وكذلك مع مفهوم المواطنة التنظيمية التي تدعم وتساند البيئة النفسية والاجتماعية في المنظمة والتي لها الدور الكبير في انجاز النشاطات الأساسية لها.

إن الحكم على مدى نجاح المؤسسات الحكومية يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة، وما يجسد التزامهم التنظيمي تجاه منظماتهم التي ينتمون إليها. (الفهادي والقطاونة، 2004، ص: 04).

3- العدالة التنظيمية:

1.3- تعريف العدالة التنظيمية:

إن الجذور التاريخية لهذه النظرية تعود لصاحبها (آدمز **1965 adams**) والتي عرفت باسم نظرية المساواة (**Equite theorie**) والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها، أيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين وأن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد للتقليل من هذا التوتر " ويعرف آدمز المدخلات على "أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل العمر، الحالة الاجتماعية التعليم، الجهد المبذول، المهارة، مدة الخدمة، في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت، الأجر، الترقية، السلطة...الخ.

وعليه تعرف العدالة التنظيمية على أنها:

تعريف (آدمز dams) " العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم" (السعداء، و س. سلطان 2009، ص:25).

"هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (جرينبرج **greenberg**)، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات. (فارح **farah**).

"هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات، والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها". (ر السعود و س. سلطان، المجلد 25 العدد 1+2، 2009).

"ويقصد بالعدالة التنظيمية المدركة، ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (بيرن byrne). أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقاتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل".

وعليه تعد العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات، وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية، كما أنها مفهوم نسبي، تتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة. (سال ومور saal and moor). بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً)، قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز، يأخذ هذا المفهوم النسبي في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف والقرارات التنظيمية لذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة. (ومسان huseman) وهم ثلاثة فئات كما يلي:

الفئة الأولى: المؤثرون benevolentes.

وهم الأفراد المعطاءين الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه مع ذلك نجد لديهم الشعور بالعدالة والإنصاف بالتالي فهم دائماً متحفزون للعمل أمثال ذلك الاجتماعيين.

الفئة الثانية: الأنايون antitleds:

هم مجموعة الأفراد آخذون بطبيعتهم ولا يرضون إلا في حالة معادلة العدالة في صالحهم وغالبا ما يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوى هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم، كما لديهم شعور أنهم يحصلون على أقل مما يستحقونه ن بالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

الفئة الثالثة: المتساوون، (équité sensibles).

هم مجموعة الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم، مع معدلات العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين حالة الرضا. (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

هناك فئة رابعة تشعر أنها تأخذ أكثر مما تقدم من جهد، بالتالي تشعر بالذنب، غير أن العامل يبقى على نفس المستوى من الأداء ويقارن نفسه مع موظف آخر يأخذ نفس الراتب وبنفس الجهد.

4- أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية. (الفهداوي والقطاونة، 2004، ص:15).

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا على الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز بعد العدالة في التعاملات.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

كما أثبتت دراسات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية

وذلك على النحو التالي: (folger and greenberg. 1985.p.705).

بالنسبة ل**بعد العدالة التوزيعية**: توصلت الدراسات إلى انخفاض مدركات العاملين

لهذا البعد يمكن أن يسبب نتائج سلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

بالنسبة لبعء العدالة الإجرائية: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وانخفاض الأداء الوظيفي وضعف المواطنة التنظيمية.

أما بالنسبة لبعء عدالة التعامل: فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل.

ووفقا لنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو لعدم العدالة التوزيعية، كما يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة. (عطية، 2003، ص:127).

5- أبعاد العدالة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1/5 العدالة التوزيعية:

عرفها مورمان (moorman 1991) " بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف" أما (خليفة 1997) فقد عرفها " بأنها عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، كما عرفها (lee 2000) " بأنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم

يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة " أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي:

- جانب مادي: يمثل هيكل التوزيعات ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافئات.

- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافئات وذلك من قبل متخذي القرارات.

وقد صنف كويمان (koopmann.2003) هذا النوع من العدالة إلى ثلاثة أنواع: (ishak e adams.2000.p326).

أ/ الإنصاف: ويقوم على قاعدة توزيع العوائد وفقا لمستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بالدوام الجزئي لا يتساوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكامل وفي حالة التساوي بينهما في الأجر، فإن ذلك يعد خرقا لقاعدة الإنصاف.

ب/ المساواة: يركز هذا النوع على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق وأن يأخذ الجميع فرصا متساوية والتوزيع يكون على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية.

ج/ الحاجة: يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى أي تقدم للأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، فالأم التي لديها طفلان أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لها طفل واحد شريطة أن تتساوى جميع الظروف الأخرى. (عبد الجبار، القحطاني 2007، ص:86).

د/ النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافئات مثلا: عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين

داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد وإذ حصل البعض على ذلك والبعض الآخر لا فإنهم سيشعرون بأن هناك تجاوزات على قاعدة النوعية.

2/5 العدالة الإجرائية:

وهي عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (moorman 1991)، وقد أشار (خليفة 1997)، إلى أن العدالة الإجرائية هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وقد أشار (كويمان) إلى نوعين من العدالة الإجرائية: (خليفة. 1997، ص:11).

أ/ العدالة المنتظمة: وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

ب/ العدالة المعلوماتية: وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار.

وقد ذكر (مورمان) مجموعة من القواعد الأساسية المكونة للعدالة الإجرائية منها. (حواس، 2003، ص:49).

- قاعدة الاستئناف: وهي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك، أي أن تتوفر آلية لتصحيح القرارات الخاطئة.

- القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة، بمعنى أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.

- **قاعدة التمثيل:** بمعنى يجب أن تتصف عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة، وأن تؤخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.

- **قاعدة عدم الانحياز:** تعني الموضوعية وعدم تأثر الذات بالإجراءات اتخاذ القرار، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.

- **قاعدة الدقة:** وتركز على مصادر معلومات دقيقة، صحيحة وسليمة وموضوعية.

محددات عدالة الإجراءات:

حدد (زايد، 2006) مجموعة من المحددات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها والتي تتضمن ما يلي:
(زايد. 2006، ص: 69-70).

أ/ **وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
ب/ **المساواة:** كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادي، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

ج/ **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (**المحاسبة**) وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لابد أن يتحمل المسؤولية.
د/ **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين مستويات إدارية مختلفة كل حسب اختصاصه وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

هـ/ **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتظهر أهمية خاصة لهذا المحدد.

و/ **المركزية:** تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

3/5 عدالة التعاملات: (التفاعلية)

وهي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين.

(robert.2001.p312).

وقد ذكر (bies and meeg) أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يعتمد على أربعة

عوامل هي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

- مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع العاملين.

- مدى احترام المسؤول للعاملين.

- مدى التزام المسؤول بأداب التعامل مع العاملين.

وفي ضوء المحددات السابقة أشار (البدراي 2010) لما خلص له بعض الباحثين إلى

دمج المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما:

الحساسية والتفسير، حيث تعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين

والحفاظ على كرامتهم، أما التفسير فإنه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة

والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية. (البدراي. 2010، ص:35).

وتبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

- إن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى ادراكات

أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات.

- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي

ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ولذا فإن الحديث عن أي منها

دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية.

ويبدو أن هناك ترابطا وثيقا بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية فقد أكد (البدراني 2010) ذلك عندما أشار إلى أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى التزامه، فالموظف الذي يشعر بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية فضلا عن عدالة التعاملات يكون مستوى ولائه مرتفعا مقارنة بالموظف الذي يشعر عكس ذلك، ولذلك فإن هذه الأنواع الثلاثة من العدالة قد تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (البدراني، 2010 ص:35).

يتضح مما تقدم أن هناك إجماعا من قبل الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وهي مترابطة بمعنى لا يجوز أن تكون عملية التوزيع عادلة بدون أن تكون إجراءات وأسس التوزيع والتطبيق غير عادلة، ولها تأثير ينعكس إيجابا أو سلبا على العاملين على شكل الرضا الوظيفي، ومن هنا يبدو ارتباطها ببعض المتغيرات المهمة مثل الرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي والأداء. (العبيدي، ص:80).

خلاصة الفصل:

تتاول هذا الفصل مفهوم العدالة التنظيمية، والتي تعتبر من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي لاقى اهتماما كبيرا نظرا لآثارها الإيجابية على أداء المنظمة ن فهي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء في التعامل مع المرؤوسين على المستويين الوظيفي والإنساني، وهذا لزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، كما تتاولنا أبعادها وأهميتها وكذا أهم النظريات التي تتاولت مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإداري.

وكما رأينا فإن اهتمام المؤسسات بمبدأ العدالة والمساواة سيحقق لها نتائج إيجابية تعود عليها بالفائدة من خلال ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وكذا انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي للفرد والمنظمة.



الفصل الثالث

الرشاقة التنظيمية

تمهيد

- 1- الإطار النظري للرشاقة التنظيمية
- 2- الرشاقة التنظيمية (النشأة والتطور)
- 3- مفهوم الرشاقة التنظيمية
- 4- أبعاد وملامح الرشاقة التنظيمية
- 5- أهمية الرشاقة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشهد عالمنا المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة في مجالات الأعمال والاقتصاد وتعكس هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، حيث أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيدا وتنوعا، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح، وفي ظل تلك الظروف المتغيرة حاولت المنظمات التأقلم معها فظهرت الرشاقة التنظيمية (Agility) كمفهوم لما تتطلبه المنظمات وذلك بالتركيز على الموارد البشرية وتأهيلها بالمعرفة والخبرة والمهام وللقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

1- الإطار النظري للرشاقة التنظيمية:

تمثل الرشاقة التنظيمية مستقبل المنظمات الرائدة، فحتى تظل المنظمة قادرة على المنافسة يجب أن تكون لها القدرة على التكيف باستمرار مع تغيرات السوق، وتغيرات توقعات العملاء، ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات (araujo.2010.1).

كما أصبحت الرشاقة التنظيمية، والقدرة على الاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية من خلال تعديل عروض المنتجات والخدمات بسرعة أمرا بالغ الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (singh etal. 2013)، سوف نتناول في هذا الجزء الإطار النظري للرشاقة التنظيمية.

2- الرشاقة التنظيمية (النشأة والتطور):

يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الجديدة التي شاعت في الوسط الأكاديمي وفي الأدب الإداري نشأت الرشاقة التنظيمية في عام (1991م) على أساس الوعي بأن بيئة الشركات بدأت في التحرك بشكل أسرع من قدرة تلك الشركات على التكيف. (yusuf etal. 1999).

حيث قدم مفهوم الرشاقة **agaility** لأول مرة في معهد اياكوكا **lacocca** بجامعة ليهاي **lehigh university** الأمريكية في عام 1990م

(nejatian and zerie. 2013.241) حيث صاغ أربعة باحثين في معهد اياكوكا في جامعة ليهاي مصطلح الرشاقة التنظيمية (**organizational agility**) في 1991 م كجزء من استجابتهم لطلب الكونغرس الأمريكي لإعداد تقرير عن إستراتيجية الشركات الصناعية في القرن الحادي والعشرين وأكد تقريرهن على أن النظام الحالي لهذه الشركات لم يكن كافيا لضمان التطوير ومواكبة المنافسة، وخلص الباحثون إلى أن هناك حاجة إلى الرشاقة

التنظيمية لكي تظل المنظمات قادرة على المنافسة، وبحلول منتصف التسعينات، كانت اكبر الشركات الأمريكية (young.2013.5).

وتمتد جذور مصطلح الرشاقة إلى الصناعات التحويلية، وفي أوائل التسعينات اكتسب هذا المفهوم إعترافاً بين الممارسين والباحثين في تطبيقه على المشاريع حيث الحاجة إلى التكيف التنظيمي في مواجهة ظروف السوق المتغيرة والمتطورة وبالسعة المطلوبة.

(harraf et al. 2015.677) فبرز مصطلح الرشاقة كمفهوم في مجال التصنيع، ثم ما لبث أن انتشر على نطاق أوسع، ومهد لظهور مفهوم الرشاقة التنظيمية، وقد أوصى تقرير معهد "اياكوكا" (lacocca) بجامعة ليهاي (lehigh university) الأمريكية في عام 1990م باعتماد نموذج التصنيع الرشيق الذي ينطوي على أسس تنافسية وخصائص وعناصر الرشاقة، وأكد أن القوة الدافعة الرئيسية وراء الرشاقة التنظيمية هي التغيير، وهذا التقرير مهد لظهور عديد من الكتابات حول الرشاقة، وقد ساهمت تلك الكتابات الأكاديمية والممارسات في تطوير المفهوم. (holsapple e li.2008.2).

كما أن هذا التقرير يحدد ثلاث نقاط رئيسية لمفهوم الرشاقة التنظيمية وهي:

- البيئة التنافسية المتجددة والتي تدفع المنظمات للتغيير التنظيمي.
- الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، وتقديم منتجات مخصصة للغاية وبجودة عالية والتي تعد أسبقية تنافسية.
- استعمال التقنيات المرنة، مع القوى العاملة عالية المعرفة والمهارة، فضلا عن تمكين العاملين وذلك لتحقيق الرشاقة التنظيمية والرد على التحديات المحيطة بها وتطوير القدرات المطلوبة. (srivastava et al. 2011.244).

ويكشف استعراض الأدبيات في الإدارة الإستراتيجية والعمليات والتسويق ونظم المعلومات أن الرشاقة التنظيمية تمت دراستها بتفصيل كبير عبر تخصصات متعددة ومع ذلك، استمر تعريف وطبيعة الرشاقة التنظيمية في التطور بمرور الوقت وعبر التخصصات من سرعة اتخاذ القرار إلى المرونة ثم المرونة الاستراتيجية وأخيرا إلى الرشاقة (**schnackenberg.singh** 2011)، حيث تم تحديد أحد الأبعاد الأولى للرشاقة التنظيمية في الإدارة الاستراتيجية من قبل (**judge and miller1991**). كسرعة صناع القرار، استنادا إلى مفهوم صنع القرار الإستراتيجي في البيئات عالية السرعة، ومن الأبعاد الرئيسية الأخرى التي برزت بعد ذلك المرونة، وقد عرفت **brahimi 1992** "المرونة بأنها القدرة على التغيير السريع للاستفادة من الفرص الناشئة أو التهديدات الجانبية، وقد وسع **hayes and pisano 1994** هذا المفهوم في إدارة العمليات كمرونة إستراتيجية، محتجين بأنه عندما تنتقل المنظمات من بيئات مستقرة إلى بيئات مضطربة، يتحول الهدف التنظيمي من الإستراتيجية التنافسية إلى استراتيجيات المرونة، وعلى الرغم من أن كلا من المرونة والمرونة الإستراتيجية يتضمنان عنصر السرعة، فإن تركيز تعريفاتهما على سهولة التغيير أكثر من سرعة التغيير، وقد تطورت البحوث المعاصرة بصورة متزايدة من بناء المرونة الإستراتيجية إلى بناء الرشاقة، التي تتميز جميع تعاريفها تقريبا ببعدين هما: استشعار البيئة، والاستجابة للتغيير (**sambamurthy et al 2003**)

أول من قاما بالانتقال من المرونة الإستراتيجية إلى الرشاقة، حيث عرفوا الرشاقة بأنها:

"القدرة على اكتشاف فرص الابتكار واغتنام فرص السوق التنافسية

(**amol.2012.17**).

3- مفهوم الرشاقة التنظيمية:

1.3. مفهوم الرشاقة.

لقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرشاقة التنظيمية يشمل جميع الجوانب والأبعاد الهامة، إذ عرف الأشخاص الذين أوجدوا مفهوم الرشاقة في معهد **lococco** بجامعة **ليهاي lehigh university** في الولايات المتحدة **مصطلح الرشاقة** على انه نظام تصنيعي مع قدرات " التكنولوجيات المادية وغير المادية والموارد البشرية، والإدارة المثقفة، والمعلومات " لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق " السرعة المرنة، الزبائن، المنافسين الموردين، البنية التحتية، والاستجابة، وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن (park.2011.27).

ومن التعريفات التي تناولت مفهوم الرشاقة **agility**: في مؤسسات العمل، تعريف (erande and verma) بأنها "القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة وتحقيق الربحية للمؤسسة ن كما أنها تعني الاستجابة الشاملة للتحديات في سوق العمل والاستفادة من التغييرات السريعة لصالح المؤسسة، وذلك بتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الجيدة (erande.verma. 2008.1) أما roy فقد عرفها بالتكامل الفعال بين قدرة المؤسسة على الاستجابة وكيفية إدارتها للمعرفة من حيث السرعة والكفاية والتكيف مع أي تغييرات غير متوقعة، والاستفادة من الفرص دون الإخلال بنوعية المنتج أو العمليات المستخدمة أو زيادة التكلفة (narasimhan 2003.1166).

رأى بأنها نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على تنفيذ الأعمال الغير مخطط لها (2006).

ويعرف **singh et al** الرشاقة" بأنها تغيرات مستمرة ومنهجية في مخرجات المنظمة أو هيكلها أو عملياتها التي يتم تحديدها وتخطيطها وتنفيذها كإستراتيجية مدروسة لاكتساب ميزة تنافسية، وهي القدرة على الاستجابة والتعامل مع التغييرات في بيئة العمل الخارجية بسرعة وفي الوقت المناسب، كما أنها تهتم بالتنسيق التنظيمي الوثيق مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية (7,2013). كما تعد الرشاقة تطبيق ناجح لمبادئ المنافسة (السرعة والمرونة والابتكار والجودة الربحية)، وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة والتغيرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ملائمة للعملاء (chakravarty et al.2013).

2.3. مفهوم الرشاقة التنظيمية:

اختلف مفهوم الرشاقة التنظيمية **organizational agility** طبقاً لنوع المؤسسة أو مجال العمل الذي يتبنى تطبيقه، ومن تلك التعريفات تعريف كلا من **jin Deliang and shan.**

بأنها مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة باستشعار التغييرات في بيئة العمل بفعالية، والاستجابة لتلك التغييرات في الوقت المناسب، من خلال المواءمة المستمرة بين القدرات والموارد بفعالية، وتحقيق الكفاءة مع الأخذ في الاعتبار لعامل التكلفة (2-3 2011) ويتفق معه كذلك **seo and paz** حيث عرفا الرشاقة التنظيمية كمجموعة من العمليات التي تسمح للمؤسسة استشعار التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة، والتعلم من التجربة لتحسين كفاءات منظمة. (2008.136).

كما تعني قدرة المؤسسة على الإحساس بالبيئة الخارجية (الاستشعار)، والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب لها بسهولة (رد الفعل).

عن طريق إعادة تشكيل مواردها، وعملياتها، واستراتيجياتها، وكذلك قدرتها على التعامل والاستجابة للتغيرات البيئية الغير متوقعة من خلال استغلالها كفرص للنمو والازدهار (overby.bharadwaj and sambamurthy.2006. 34)، وتعتبر كذلك عن قدرة المنظمة على الاستجابة المتعمدة التي تطورها لتمكين السلوك الفعال في بيئة شديدة الاضطراب، ليس فقط من خلال الاستجابة السريعة للتغيير ولكن أيضا من خلال قدرة المنظمة على العمل الاستباقي، واغتنام الفرص، لاسيما من خلال الابتكار والتعلم (carmen etal. 2016.2).

وكذلك تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تطور المنظمة وتنشيط حركتها في بيئة سريعة التغير (wageeh.2015.299)، وفي دراسة shiri تعني القدرة على تحقيق النجاح وسرعة الاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية (2014,87)، كما تعرف بأنها " قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية الغير متوقعة والاستجابة لها بفعالية. (trinh etal. 2012b.172).

وهناك من يرى أن الرشاقة لا تعني فقط القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة وإنما، تشمل أيضا القدرة على التصرف بشكل استباقي لمواجهة التغيرات (jafarnejad. 3. 2008). فالمنظمة الرشيقة ليست فقط "مرنة في الاستجابة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها ولكن أيضا قادرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات الغير متوقعة بسرعة وكفاءة (osterhout et al.2006) فهي نتيجة متكاملة لكل من الانتباه للتغيرات الداخلية والبيئية من فرص وتحديات على حد سواء، والقدرة على استخدام الموارد في الاستجابة (الفعل ورد الفعل)، لمثل هذه التغيرات، كل ذلك في الوقت المناسب، وبشكل مرن، وبتكلفة معقولة وبالتالي لا يمكن أن يكون لعنصر الانتباه أو الاستجابة القدرة بمفرده في تحقيق

الرشاقة، إذ أن كل منهما ضروري لتحقيق الرشاقة، وزيادة القدرة التنافسية يمكن أن تأتي من خلال التكامل الفعال بين الانتباه للتغيرات والاستجابة لها. (holsapple.2008.6).

وعرف كمال أحمد الرشاقة التنظيمية على أنها " قدرات المنظمة على تعظيم مواردها وإمكانياتها، والاستفادة من الفرص المتاحة لها، بما يمكنها من معالجة أوجه القصور الداخلية، ومواجهة التهديدات الخارجية، بهدف استمرارية بقائها، ومساعدتها على تحقيق ميزات تنافسية (16،2،44)، كما عرفها علي العابدي " بأنها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلى تحقيقها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير (12،2،156)، وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرشاقة التنظيمية، فإن جميع تعاريف الرشاقة التنظيمية تؤكد على السرعة والمرونة كأحد أهم السمات الأساسية لرشاقة المنظمة، والسمة الثانية المهمة للرشاقة هي الاستجابة الفعالة للتغيير (sherehiy.2008.9).

ويتضح من التعاريف السابقة للرشاقة التنظيمية ما يأتي:

- أن مفهوم الرشاقة مفهوم حديثا في الفكر الإداري الحديث.
- توجد العديد من العناصر المشتركة في التعاريف السابقة للرشاقة التنظيمية مثل: الرشاقة قدرة، والرشاقة مطابا ضروريا لمواجهة التحديات المختلفة، والرشاقة سمة تميز المنظمات في ظل تغييرات اليوم المتجددة.

وكذلك يتضح أن الرشاقة التنظيمية إذا ما طبقت في مجال التعليم الجامعي فهي تعني قدرة الجامعة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، وسرعة الاستجابة لها بفعالية وابتكار، والاستفادة منها باكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها

إلى ميزة تنافسية جديدة تساعدها على الازدهار، والنمو، ولخص **sherehiy** العناصر الرئيسية لمختلف تعاريف الرشاقة التنظيمية وهي (9-10، 2008):

- السرعة والمرونة.
- الاستجابة السريعة للتغيير.
- القدرة على استغلال الفرص المتاحة.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- تعبئة المقدرات الجوهرية.
- التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية.
- استغلال القدرات التكنولوجية.
- التكامل المؤسسي الداخلي والتكامل ما بين المؤسسات بعضها ببعض.

كما تمتد جذور مفهوم الرشاقة التنظيمية إلى جانبيين: الأول القدرة على التكيف التنظيمي (الجانب التفاعلي)، والثاني المرونة التنظيمية (الجانب الاستباقي) فالتكيف التنظيمي يركز على كيفية تأثير شكل المؤسسة وهيكلها على قدرتها على التكيف بسرعة مع بيئة أعمالها (sherehiy et al. 2007)، أما المرونة التنظيمية فتتمثل قدرة المؤسسة على ضبط هيكلها الداخلية وعملياتها في استجابتها للتغيرات البيئية، لذلك مفهوم الرشاقة من أكثر المفاهيم تدخلا وارتباطا مع مفهومي المرونة والتكيف التنظيمي، لذلك ما هو الفرق بين الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية والتكيف التنظيمي؟ فالتكيف التنظيمي يعني تناسب العمليات التنظيمية مع متطلبات البيئة، أما المرونة فتعني جاهزية الموارد التنظيمية وسهولة تعبئتها، في حين أن الرشاقة تضم كلا من المرونة والقدرة على التكيف. (trinh et al. 2012 A).

كما حددت دراسة **holsapple and li** أربعة عناصر لفاعلية الرشاقة وهي:

التوقيت، والمرونة، والموائمة، وتحمل التكاليف، ويشير التوقيت إلى إيصال القيمة في الوقت المناسب، ويختلف تماما عن مفهوم السرعة في تحقيق الإنتاج، وتشير المرونة إلى تنوع الطرق المتاحة لتحقيق نجاح المنظمة بدلا من الاقتصار على خيارات قليلة محددة مسبقا وتتضمن المرونة العالية القدرة والرغبة النشطة في التعرف على خيارات جديدة، كما تشمل إدارة المخاطر من خلال انتهاج خيارات جديدة، وتعتبر المرونة درجة من درجات الرشاقة وتشير الملائمة إلى التغلب على الجمود، وتتضمن فاعلية الرشاقة القدرة على تحمل التكاليف وهي درجة وهي درجة عالية من الرشاقة تساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (2008،8).

4- أبعاد وملامح الرشاقة التنظيمية:

حسب دراسة **Young ki Park 2011** توجد ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية:

الاستشعار، وصنع القرار، والممارسة، وفي ما يلي توضيح لهذه الأبعاد الثلاثة:

1.4. رشاقة الاستشعار: (sensing agility) :

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيرات البيئية (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب (park.2011.28) ويشير الاستشعار إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والتقاطها وتفسيرها (seo and paz. 2008)، والخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه (dongback and ariel. 2008.136).

كما تعني رشاقة الاستشعار قدرة المؤسسة ليس فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك ن وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة.(chen.yang. pan.2014.2-3).

2.4. رشاقة عملية اتخاذ القرار: (decision-making agility)

تعني قدرة المنظمة على جمع وتنقية وهيكلية، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة وتقوم رشاقة صنع القرار على العديد من الأنشطة المترابطة، والتي تفسر الأحداث التي تم استشعارها، وذلك بتجميع وهيكلية وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية، ومن خلال هذه الأنشطة تحدد المنظمات الفرص والتهديدات المتعلقة بها، ثم تضع معايير عملية تحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات.(park. 2011.28).

والمنظمة الرشيقة تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، وعادة تتخذها في ضوء ثلاثة معايير، وهي: سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، والقيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن. (harraf. etal.2015.680).

3.4. رشاقة التطبيق / الممارسة (acting agility):

رشاقة الممارسة هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (Park. 2011.29)، ومن وجهة نظر **sherehiy. karwowski and layer 2007** فإن رشاقة التطبيق والممارسة تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة، وإجراء هذه التغيرات في أقصر وقت ممكن، وسرعة التغيير في الإنتاج، إضافة إلى سرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق، وسرعة التسليم للمنتجات، وفي الوقت المناسب.

وهذا البعد متعلق بالاستجابة والتي تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية، ولنظم المعلومات هنا دور محوري في مساعدة المنظمات على الاستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية **dingback and ariel.2008.137** فالاستجابة هنا احتواء التغيير، وتشير الدراسات إلى أن هناك ترابط بين الاستجابة والاستشعار، فالاستجابة يجب أن تكون متناسقة مع الاستشعار، وإذا لم تكن المنظمة قادرة على الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما أن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية. (**trinh et al.2012B 169**).

فالمنظمات التي لديها مستوى عال من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوى في الاستجابة لن تكون قادرة على اغتنام الفرص لتحسين الأداء، بينما المنظمات التي لديها مستوى أعلى في الاستجابة ولكن مستوى منخفض من قدرات الاستشعار من شأنه أن يضيع مواردها. (**trinh et al. 2012A**).

بالإضافة إلى ذلك ذكرت أبعاد وملامح للرشاقة التنظيمية في العديد من الدراسات مثل دراسة **Nejatian and zarie 2013** ودراسة **Moshki and tiemouri 2013** ودراسة **dangback and Ariel 2008** ودراسة **sharifi and zhang 2000**، ودراسة **zhang 2011**، ودراسة **مروان المصري 2016**، وتعد هذه الأبعاد بمثابة مقياس لمستوى رشاقة المنظمات وهي كالآتي:

* **المساءلة (accountability):** وهي تعني تقديم إجابات متعلقة بثلاث قدرات مترابطة يأتي في مقدمتها: الإدراك أي القدرة على إدراك واستشعار التغيرات، والمعالجة "وهي القدرة على القيام بالمعالجات اللازمة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية لتكوين فهم عام حول اتجاه التغيير وعمقه عن طريق تحويل البيانات المكتسبة من الاستشعار البيئي على معلومات تساعد على إثراء الذاكرة التنظيمية للمنظمة وزيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات ورسم الخطط، ومن ثم الاستجابة، وهي القدرة على تحديد طبيعة الاستجابة المناسبة للتغيير (مروان المصري، 2016، 283).

* **التوافقية (Aligning):** تعني إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغييرات البيئية والأهداف الجديدة في الوقت المناسب وبسرعة ودقة وأقل تكلفة.

(Dongback and ariel ,2008 ,137).

* **الكفاءة: (Competency):** هي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (**Zhang and sharifi ,2000,500**) والكفاءة تؤثر على جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، والمعالجة، والاستجابة، والتوافقية، والتعلم) لأن تلك الأبعاد هي جزء منها (**Dongback and ariel,2008,137**) والكفاءة تشمل كفاءة الرؤية الإستراتيجية كفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وكفاءة إدارة التغيير، والكفاءة المعرفية، وكفاءة

العمليات، وتمكين العاملين، والتعاون الداخلي والخارجي، وكفاءة المنتجات والخدمات، وكفاءة استخدام أساليب ضمان الجودة. (Nejatian and Zarie,2008,242).

* **التعلم التنظيمي:** (Organizational learning): يقصد به قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والاستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة، فمن المهم للمنظمات أن تتعلم باستمرار وفاعلية من نتائج عملياتها الداخلية لتحديد الممارسات الخاطئة، وتعزيز الجيد منها. (Dangback and ariel,2008,137).

* **الاستباقية:** (Proactive): وهي القدرة على إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف، ووضع مبادئ توجيهية للعمل، والقدرة على التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين الأداء. (Zhang,2011,305).

* **(Flexibility):** وهي القدرة على تحديد أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، وتشمل: مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير (Nejatian and zarie ,2013,242).

* **السرعة:** تعني القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن. (Zhang ,2011,305) وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز الأعمال. (Najatian and zarie ,2013,242).

* **المشاركة (Participation):** تلك العملية التوافقية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالمساهمة في صنع القرارات الإدارية والمشاركة في تنفيذها. (Zhang ,2011,305).

* **التركيز على رضا المستفيدين (Focus on customers):** وتعني القدرة على إدراك توقعات المستفيدين وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، والسعي لتلبية تلك الاحتياجات والتوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة. (Moshki and teimouri,2013,65).

* الرشاقة الإستراتيجية (**Strategic Agility**): هي القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية للتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة، وذلك بالاعتماد على الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين وذلك في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية. (**Doz and kosnen,2010,53**).

5- أهمية الرشاقة التنظيمية:

-تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق الجامعات اليوم وضمان بقاءها وديمومتها، وهناك العديد من فوائد الرشاقة التنظيمية التي تجعل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تتبناها وهي:

- تساعد الرشاقة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطا متزايدا بالنجاح التنظيمي، وتعتبر كفاءة أساسية، وتمايزا يتطلب تفكيرا استراتيجيا، وعقلية مبتكرة. (**Harraf,etal,2015,657**).

- تعد ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة، مثل الرشاقة التكنولوجية ورشاقة القوى العاملة، ورشاقة العمليات، ورشاقة اتخاذ القرار، والرشاقة الإستراتيجية. (**Trinh, et al,2012B,675**).

- تعتبر مدخلا لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، وتعد استراتيجية تنمية لمساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير. (**Jafarnejad and Shahaie 2008, 3**). وتلعب دورا هام في حياة المنظمة حيث أنها تزود الموظفين بالمعرفة والمهارات العالية، وتقوم على إعادة الهيكلة التنظيمي والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الجديدة (**Sherehiy, 2008**).

- تساعد على تحسين وزيادة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المنظمة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها، كما أنها تساعد المنظمات على بلورة إستراتيجية متكاملة للمنظمة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها.
(moshki and Teimouri ,2013,63).

- يرى (hamanifard et al ,2015,200) أن أهمية الرشاقة التنظيمية تتمثل في:
- توقع المخاطر والفرص البيئية، سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، التحسين المستمر وإدارة المخاطر، القدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات، التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة، توفير المناخ الملائم للتجريب، والابتكار والتعلم المشترك وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

كما أضاف (Hosseini et al,2013,2936) أن من أهم فوائد الرشاقة التنظيمية

ما يلي:

- توفير الرضا للعملاء والموظفين.
- التعامل مع المواقف الغير متوقعة والغير مؤكدة من خلال القدرة على التكيف.
- المرونة المهنية وتشير إلى القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة و فرق مختلفة في وقت واحد.
- الإبداعية وحل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد على تطوير حلول مبتكرة لها.
- مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية مع زملاء و فرق العمل، والعملاء.
- تعلم طرق ومهارات جديدة لأداء الوظائف والمهام وإعادة تنظيمها.

- القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة في العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن تطبيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات له العديد من المميزات، فهي تؤدي دور هام وحيوي في المحافظة على بقاء الجامعة في ظل التغييرات المتسارعة وشدة المنافسة بين الجامعات اليوم، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات المحيطة بها وتحقيق أهدافها، بالتالي تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوقها وتحقيق ميزات تنافسية لها.

خلاصة الفصل:

في ضوء مما سبق يتضح لنا أن للرشاقة التنظيمية أهمية في اتخاذ القرارات الهامة في المنظمة، فالمنظمة الرشيقة التي تتمتع بالسرعة والمرونة في اتخاذ القرار وتعرف كيفية الاستجابة للتغيير ومتى تتخذ القرار وذلك من خلال رشاقة اتخاذ القرار الذي يعتبر بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، وهناك دراسات وأبحاث لباحثين اعتبرت بمثابة أبعاد ومقياس لمستوى الرشاقة المنظمة ويمكن تطبيقها والمسالة في قدرة المنظمة على اكتشاف التغييرات والاستجابة لها ن وإعادة ترتيب وتنظيم عملياتها ومواردها بما يتناسب مع التغييرات البيئية والأهداف الجديدة.



الجانب التطبيقي





الفصل الرابع

الدراسة الاستطلاعية

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- حدود الدراسة (مجالاتها)
- 3- الدراسة الأساسية
- 4- الخصائص السيكومترية للأداة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تناولنا إشكالية الدراسة والتعريف بمتغيراتها في الفصول السابقة من الجانب النظري ارتأينا إجراء التطبيق الميداني من أجل تعميم الفهم وذلك بإجراء دراسة تطبيقية (ميدانية) بجامعة المسيلة قسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمدينة المسيلة، وهذا لما للدراسة الميدانية من أهمية في البحث العلمي، إذ تمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية وذلك من خلال إثبات أو نفي صحة الحقائق التي هو بصدد دراستها، كما يتوقف نجاحها على كيفية التطرق إلى موضوعها ونوعية الأسلوب المستعمل لمعالجة هذا الموضوع ولهذا يجب إتباع جملة من القواعد المنهجية لإضفاء الصبغة العلمية ومحاولة إيجاد الأسباب والنتائج المترتبة عن الظاهرة المدروسة.

إذ تناولنا في هذا الفصل من الجانب التطبيقي الدراسة الاستطلاعية وأهم خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية، ومجالات الدراسة البشرية، والمكانية والزمانية، والمنهج المتبع في الدراسة، ثم نستعرض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع البيانات اللازمة للدراسة من بنائها وثباتها، وأخيرا توضيح أهم الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى للإلمام بكل جوانب البحث من خلال تحديد متغيرات الدراسة وصياغة فرضيات البحث على ضوءها.

ويعرف (ماثيو جدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها "عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة". (ماثيو دس، ص:26)، وعرفت كذلك بأنها " الأساس الجوهري لبناء البحث كله". (مختار، 1995، ص:47).

وعلى هذا الأساس هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى:

1.1. هدف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها وجمع معلومات وبيانات عنها، مع استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث صياغة دقيقة تمهد للدراسة الأساسية، كما تهدف كذلك للتعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي. (مطاوع، 2000، ص:39).

وتسمح لنا الدراسة الاستطلاعية بمعرفة مدى صلاحية أدوات البحث من حيث خصائصها السيكمترية أي ثباتها وصدقها، والوقوف على مدى القصور فيها بهدف تعديلها إذا وجب الأمر ذلك، بالإضافة إلى تحديد جوانب القصور في إجراءات أدوات جمع البيانات كما يمكن تعديل التعليمات الخاصة بأدوات الدراسة.

مما سبق كان هدفنا من القيام بالدراسة الاستطلاعية هو التحقق من إمكانية الوصول إلى العينة المستهدفة، وكذلك معرفة مدى صلاحية الاستبيان المخصص لجمع البيانات

والمعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة وذلك من خلال تقدير الوقت الذي قد يستغرقه، مدى وضوح عباراته وقدرة عينة الدراسة على الإجابة عنها.

2.1. التقنية المستعملة:

قامت الباحثتان بإجراء مقابلة وتوزيع استمارات استبيان تحتوي على أسئلة موجهة إلى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

3.1. عينة التطبيق:

تم توزيع استمارة استبيان على الموظفين الإداريين التابعين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة بقسم علم النفس وكان عددهم الإجمالي (103).

4.1. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

من بين التي توصلت إليها الباحثتان أن:

- ساعدت الدراسة الاستطلاعية على التحكم في عينة البحث وكذا التعرف على التوزيع الجغرافي للعينة وهذا ما يسهل لباحثتان الوصول إلى أفراد العينة أثناء توزيع الاستبيان.
- محاولة الإجابة وإزالة الغموض عن أي استفسارات متعلقة بعبارات الاستبيان.
- حصر المجتمع الإحصائي حيث تعرفنا على العينة المراد إجراء الدراسة عنها.
- قياس معامل ثبات وصدق أداة الدراسة بعد توزيع أداة الدراسة (الاستبيان).

وقد توصلنا من خلال إجرائنا للدراسة وبعد توزيع عبارات الاستبيان والتي تخدم موضوعنا أنه لا يوجد نمط الحوافز والعلاوات، ولقد لمسنا لدى العمال عدم تحديد المهام الموكلة إليهم والتي يقومون بإنجازها.

2- حدود الدراسة (مجالاتها):

اشتمل بحثنا على الحدود التالية:

1.2. الحدود البشرية: شملت دراستنا على عينة من عمال وموظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

2.2. الحدود المكانية: قامت الباحثتان بالدراسة الاستطلاعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة نوقد حصرنا توزيع الاستبيان على موظفي الإدارة بالكلية بجامعة المسيلة.

3.2. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2021/2020 ابتداء من ديسمبر 2020، ونزلت الباحثتان إلى الميدان في أبريل 2021، وخلال هذه الفترة تم التعرف على ميدان الدراسة، ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا أن نلخص المراحل التي مرت بها الدراسة كما يلي:

أ- مرحلة النزول إلى الميدان وبداية الدراسة الاستطلاعية.

ب- المرحلة التجريبية التي تم فيها قياس ثبات وصدق الاستبيان، وهاذين المرحلتين من الدراسة الاستطلاعية.

ج- مرحلة جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبيانات على عينة البحث النهائية.

3- الدراسة الأساسية:

1.3. منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي، باعتباره منهج يصف الظاهرة المدروسة الذي يكشف عن مدى ارتباط العدالة التنظيمية بالرشاقة التنظيمية من خلال موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، ويقاس مستوى كل من المتغيرين السابقين لدى مجتمع الدراسة، ويكشف عن مواطن القوة والضعف، ويقترح الحلول المناسبة.

2.3. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (103) عامل إداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

3.3. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (40) اختيروا بالأسلوب العشوائي من مجموع الإداريين العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

4.3. الوصف النهائي أداة الدراسة: تم اعتماد استبيانين جاهزين للدراسة يقيسان العلاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى الإداريين العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وتم إعدادهما من قبل الباحث (مغار عبد الوهاب)، والباحث (دينا حلمي عباس محمد النشيلي)، وتكون الاستبيان الأول من (20) عبارة، وتكون الاستبيان الثاني من (15) عبارة، وكل العبارات مغلقة في ثلاث بدائل لاستجابة (نعم، محايد، لا) بالنسبة للاستبيان الأول، وفي خمس بدائل (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) بالنسبة للاستبيان الثاني.

4- الخصائص السيكومترية للأداة:

4-1- استبيان العدالة التنظيمية :

وصف الاستبيان: تكون استبيان العدالة التنظيمية من (20) عبارة.

تعطى لهذه الإجابات الدرجات التالية:

نعم = 3 درجات

محايد = 2 درجة

لا = 1 درجة.

5- الخصائص السيكومترية لاستبيان العدالة التنظيمية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية:

أ- الثبات:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ 0,882 ونجد أيضا أن محاوره كذلك جاءت بنفس القيم تقريبا حيث بلغ في العدالة التنظيمية 0.860 وفي المحور الرشاقة التنظيمية 0.880 ومنه نستطيع القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	المحاور
20	0.860	العدالة التنظيمية
15	0.880	الرشاقة التنظيمية
35	0.882	الكلية

ب- الصدق: لحساب معامل صدق الاستبيان استخدمنا في الدراسة الحالية طريقتين هما:
 * صدق المحكمين: لقد قمنا بعرض أداة الدراسة (استبيان العدالة التنظيمية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية) في صورتها الأولية على خمسة محكمين تخصص علم النفس العمل والتنظيم باعتبارهم من المسؤولين المؤهلين للحكم عليها وفي ضوء التوجيهات التي أبدأها المحكمين واستقر الاستبيان في صورته النهائية دون أي تعديل.

* صدق الاتساق الداخلي: والتي تقتضي بالضرورة حساب:

- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور العدالة التنظيمية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (العدالة التنظيمية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور

الأول مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (17) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,725) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,409) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل، في حين جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وعددها (3) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,393) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,316) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول العدالة التنظيمية صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة التنظيمية مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0,445**	العبارة 11	0,573**
العبارة 2	0,415**	العبارة 12	0,725**
العبارة 3	0,495**	العبارة 13	0,658**
العبارة 4	0,375*	العبارة 14	0,316*
العبارة 5	0,393*	العبارة 15	0,409**
العبارة 6	0,580**	العبارة 16	0,672**
العبارة 7	0,461**	العبارة 17	0,687**
العبارة 8	0,528**	العبارة 18	0,654**
العبارة 9	0,713**	العبارة 19	0,495**
العبارة 10	0,523**	العبارة 20	0,585**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)			

- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (الرشاقة التنظيمية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (14) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,830) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,441) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل، في حين جاءت الارتباطات بين العبارة رقم (1) مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) حيث أتت بـ (0,349)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني الرشاقة التنظيمية صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرشاقة التنظيمية مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0,349*	العبارة 9	0,830**
العبارة 2	0,508**	العبارة 10	0,786**
العبارة 3	0,441**	العبارة 11	0,804**
العبارة 4	0,589**	العبارة 12	0,643**
العبارة 5	0,677**	العبارة 13	0,602**
العبارة 6	0,623**	العبارة 14	0,767**
العبارة 7	0,792**	العبارة 15	0,500**
العبارة 8	0,711**		
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)			

- الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية الاستبيان ككل:

تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.664)، أما ارتباط الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.897)، وهذا يعني أن الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للإستبيان ككل	
الدرجة الكلية	المحاور والدرجة الكلية
0.664**	العدالة التنظيمية
0.897**	الرشاقة التنظيمية
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).	

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الـ SPSS الإحصائي وتم استخدام

الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل ارتباط بيرسون.



الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- 1- عرض نتائج فرضيات الدراسة
 - 1-1 عرض نتائج الفرضية العامة
 - 1-2- عرض نتائج الفرضيات الجزئية
 - 1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
 - 2- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
 - 3- مناقشة نتائج الدراسة
 - 4- اقتراحات الدراسة
- خلاصة الفصل

عرض نتائج فرضيات الدراسة:

1-1 عرض نتائج الفرضية العامة:

ف_ توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
للتأكد من صحة الفرضية العامة، تم حساب معامل بيرسون بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (05) يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية	العدالة التنظيمية		
0.265	1	معامل بيرسون	العدالة التنظيمية
0.098		مستوى الدلالة	
40	40	حجم العينة	
1	0.265	معامل بيرسون	الرشاقة التنظيمية
	0.098	مستوى الدلالة	
40	40	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه رقم (05)، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون، والتي بلغت (0.265)، نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي فإن الفرضية الموضوعية لم تتحقق، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية، والقول بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

1-2- عرض نتائج الفرضيات الجزئية:

- عرض نتائج الجزئية الأولى:

ف1_ توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

للتأكد من صحة الفرضية الجزئية الأولى، تم حساب معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والرشاقة التنظيمية، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة بين العدالة التوزيعية والرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية	العدالة التوزيعية		
0.117	1	معامل بيرسون	العدالة التوزيعية
0.471		مستوى الدلالة	
40	40	حجم العينة	
1	0.117	معامل بيرسون	الرشاقة التنظيمية
	0.471	مستوى الدلالة	
40	40	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه رقم (06)، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون، والتي بلغت (0.265)، نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن الفرضية الموضوعية لم تتحقق، ولذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية، والقول بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرشاقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

ف2- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
للتأكد من صحة نتائج الفرضية الجزئية الثانية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية	العدالة الإجرائية		
0.165	1	معامل بيرسون	العدالة الإجرائية
0.309		مستوى الدلالة	
40	40	حجم العينة	
1	0.165	معامل بيرسون	الرشاقة التنظيمية
	0.309	مستوى الدلالة	
40	40	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه رقم (07)، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون، والتي بلغت (0.265)، نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن الفرضية الموضوعية لم تتحقق، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية، والقول بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

2- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

ف4- توجد علاقة بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
للتأكد من صحة الفرضية الجزئية الرابعة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية			
الرشاقة التنظيمية	العدالة التوزيعية		
0.325*	1	معامل بيرسون	العدالة التفاعلية
0.041		مستوى الدلالة	
40	40	حجم العينة	
1	0.325*	معامل بيرسون	الرشاقة التنظيمية
	0.041	مستوى الدلالة	
40	40	حجم العينة	

* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول أعلاه رقم (08)، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.325) نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وبالتالي فإن الفرضية الموضوعية قد تحققت، والقول بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرشاقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

3- مناقشة نتائج الدراسة:

يتضح لنا من عرض نتائج الفرضية العامة والتي نصت على عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن انخفاض درجة العدالة التنظيمية حيث أن موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا يتلقون العدالة والإنصاف وهذا ما أدى إلى عدم وجود رشاقة وخفة تنظيمية بحيث أن أي شخص من الموظفين يعمل في بيئة غير عادلة ونخص بالذكر كما سبق موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذي يجعله يشعر بعدم الطمأنينة وعدم الراحة النفسية لغياب العدالة في بيئة العمل ، هنا نجد الموظف في بيئة عمله يبذل جهود ويقدر بيئة عمله ويتلقى مسؤوليات قد لا تتوافق مع مؤهله العلمي ، كذلك قد لا يتكافئ راتبه مع مؤهله العلمي ونجد عدم مناسبة الواجبات الوظيفية للموظف وكذلك عدم حصوله على الحوافز المادية المناسبة وكل هذه المحددات تترج تحت بعد العدالة التوزيعية والتي من خلال محدداتها توصلنا إلى عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والرشاقة التنظيمية .

ويمكن تفسير عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية إلى تطبيق القرارات على جميع الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إذ أن سلوك المدراء قائم على المحاباة وعدم المساواة بين الموظفين وعدم الموضوعية في التعامل مع الجميع، كما يمكن أن يرجع ذلك أيضا إلى عدم وجود أنظمة وتعليمات واضحة، وغياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتتميز بالصراحة وكل هذه أدت إلى عدم تحقق الرشاقة التنظيمية.

ونفسر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية إلى وجود تحفيزات للموظفين على أداء مهامهم وكذلك التقييم العمل قائم على ما يبذلونه من جهد ، وكذلك شعورهم بأن هناك عدالة أثناء تقييم أعمالهم ، وتقوم الترقية على أساس كفاءة الموظف ، كما تقوم المعاملة مع الموظفين على أساس النمط الديمقراطي الذي يجعلهم يشعرون بالعدالة التنظيمية وبالتالي يؤدي إلى تحقق مفهوم الرشاقة التنظيمية لدى العاملين.

وبمقارنة هذه النتائج مع النتائج المتحصل عليها من خلال دراستنا يتضح لنا عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ببعديها (بعد العدالة الإجرائية وبعد العدالة التوزيعية) والرشاقة التنظيمية ومنه فان الفرضية العامة لم تتحقق.

اقتراحات الدراسة:

- توعية العاملين بالإدارة الجامعية بأهمية العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية في المنظمة (الجامعة).
- تدريب مدراء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري المعاهد على تفعيل المفاهيم الإدارية الحديثة بالجامعات.
- إجراء بحوث ودراسات موسعة حول متغيري الدراسة تستهدف منظمات خدماتية واقتصادية وتربوية.



خاتمة



خاتمة:

من خلال دراستنا الحالية وتتويجا للجهد المبذول، وما جاء فيها ندرك التحدي الكبير الذي أصبحت تتواجهه أي مؤسسة وهو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها والسير بها نحو الأفضل وهذا لا يتم إلا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له وإشراكه في تنمية مؤسسة وكذلك العمليات الإنتاجية كل هذا يساعد على إيجاد الحافز والشعور بالوفاء للمؤسسة والرغبة في البقاء والاستمرار بها والأداء العالي، لذلك وجب اللجوء إلى العمل على تحقيق العدالة التنظيمية التي تعد من الأساليب الهامة لتعزيز رشاقة المورد البشري والروح المعنوية لديه وذلك من خلال ما تقدمه العدالة من مزايا الأجر المناسب، ساعات العمل المناسب، عبء العمل المناسب.

وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية حيث أنها من المواضيع التي شغلت المنظرين الباحثين في علم النفس العمل والتنظيم وأصحاب المؤسسات والمنظمات في الوقت الراهن، ومن بين هذه المؤسسات والمنظمات اخترنا جامعة المسيلة بغية معرفة العلاقة بين هاذين المتغيرين. وخلصنا إلى عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية بجامعة المسيلة.
- لا توجد علاقة بين عدالة التوزيع والرشاقة التنظيمية بجامعة المسيلة.
- لا توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية بجامعة المسيلة.
- توجد علاقة بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية بجامعة المسيلة.



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المراجع:

أ/ المصادر:

1/ ابن منظور (1957) لسان العرب، باب الميم، فصل اللام نج (10،5،4،1)، دار المعارف، القاهرة، مصر.

ب/ الكتب:

1/ أحمد ماهر (2005): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية.

2/ جيرينبرج جيرالد، براون روبرت، ترجمة ومراجعة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني (2004): إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، ط7، الرياض.

3/ زكريا بشير إمام (2003): مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي، دار روائع مجدلاوي، ط1، عمان.

4/ عادل محمد زايد (2006): العدالة التنظيمية - المهمة القادمة- لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية، دط، القاهرة.

5/ فاطمة صابر عوض، مرفت علي خواجه (2002): أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، مصر.

6/ موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون (2004) منهجية البحث العلمي، دار القصبة للنشر، دط، الجزائر.

ج/ مذكرات ماجستير ودكتوراه:

1/ بطة مليكة (2017-2018): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة المسيلة.

2/ بويزري سمراء، لونيبي دليلا (2014-2015): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة "مون جرجرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة.

3/ حمد سليمان البدراني (2010): إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 43/ عبد الوهاب مغار (2014-2015): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإجهاد النفسي لدى عمال قطاع التربية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري.

4/ سمية جقيدل (2014-2015): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية -على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز ن مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ن جامعة محمد خيضر بسكرة.

د/ المجالات والدوريات:

- 1/ جاد الرب عبد السميع حسين (2004) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، مجلات البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد (26)، العدد (2).
- 2/ دعاد محمد سيد عمر (2020) تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد (3)، العدد (1).
- 3/ دينا حلمي عباس محمد النشيلي (2020): دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية - المجلة العربية للإدارة، جمهورية مصر العربية، مج (40) العدد (3).
- 4/ سامر عبد المجيد البشاشة (2008) أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية - المجلة الأردنية دراسة ميدانية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (4).
- 5/ سمية بن دحو (2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية، العدد (7).
- 5/ عادل محمد زايد (1995) تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية، للعلوم الإدارية، العدد (02)، الكويت.
- 6/ عادل محمد زايد (1999) تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة، والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة.
- 7/ فهمي خليفة الفهداوي، نشأت أحمد القطاونة (2004): تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية - للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (24)، العدد (2)، عمان.

8/ نماء جواد العبيدي (2012) أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، المجلد (8)، العدد (24).

مراجع باللغة الأجنبية:

1. -Alhadid,A et Abdu-rumman,A(2015): effective Determination on organization agility pracctices: Analytical Study On information technology organization in jordan ,international Review of management and Busines Research, Vol ,4No,1,pp34-39.
2. -Allen ,N,Meyer,J (1990) the measurement and antecedents of Effective, Continuous,and normative commitment: journal of occupational Psychology, vol,63,pp,1-18.
3. -chamanifard,R ;Nikpur,A, ;chamanifard ,s et nobarieidishe,s (2015): impact of organizational agility dimentions on employees organizational commitement in foeign Exchange Offices Of tejarat Bank ,iran ,european online journal of natural and social science ,vol 4,no ,1,,pp199-207.
4. Garraf, A ;wanasika,l ,Tate ,K et ?Talboutt , k ,(2015) organizational agility journal of applied business research, vol ,31, no 2 ,pp ,675,686.



الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

المسيلة في: 2021/04/01

إلى السيد: الحميد كليل، العلوم الإنسانية والاجتماعية

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

تحية عطرة وبعد ...

في إطار إنجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة السنة الثانية ماستر

الشعبة: علم النفس التخصص: علم النفس عمل وتنظيم

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض

البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: الجدولة التنظيمية وعلاقتها بالرضا عن الوظيفة لدى موظفي

البلدية في ولاية المسيلة، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة

المشرف: هزار عبيد الوهاب

1- اسم ولقب الطالب: بن فتية سعيدة رقم التسجيل: 1607K1120082

2- اسم ولقب الطالب: قويبي نصيرة رقم التسجيل: 1616B1101018

في الفترة الممتدة من: 01 أفريل 2021 إلى 01 جوان 2021

جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
المكتب العلمي
العلمي
الدكتور: مرزوق إبراهيم

جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
المكتب العلمي
العلمي
الدكتور: مرزوق إبراهيم

رئيس القسم والبحوث العلمي
قسم علم النفس
المكتب العلمي
العلمي
الدكتور: مرزوق إبراهيم

Téléphone / Fax
E-mail

(213) 0355353054
univ28psy@yahoo.com

قسم
البريد الإلكتروني
الفاكس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس.....

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): بن فنية سعيدة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 904400758

والصادرة بتاريخ: 2019/03/19

عن دائرة: المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنونها:

العلاقة التطبيقية وعلاقتها بالرشاقة التنظيرية

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021/06/10

إمضاء المعني

Ben

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس.....

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): فوليس نصيرة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200337476

والصادرة بتاريخ: 2016، 04، 24

عن دائرة: مسيرة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

العلاقة بين التنشيط وعلاقتها بالرسالة التنموية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021/06/10

إمضاء المعني

لا	محايد	نعم	العبارات
			01/ إن واجباتي الوظيفية مناسبة .
			02/ رواتب نظرائي في الشهادة العلمية تمثل راتبي.
			03/ مسؤوليات عملي توافق راتبي.
			04/ إن راتبي يوافق المؤهل العلمي.
			05/ الحوافز المادية التي أحصل عليها مناسبة.
			06/ تطبق القرارات على الجميع بلا استثناء.
			07/ تتخذ قرارات العمل بأسلوب عادل.
			08/ في حالة أي غموض تقدم للأفراد التفاصيل أكثر
			09/ هناك حرص على إبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
			10/ هناك حرية الاعتراض على القرارات.
			11/ النمط الديمقراطي أساس المعاملة مع العمال.
			12/ هناك اهتمام بمصالح العمال المهنية.
			13/ هناك تحفيز على أداء المهام.
			14/ تفوض لي بعض المسؤوليات الإدارية.
			15/ أعامل بكل اهتمام بخصوص القرارات المتعلقة بعملتي.
			16/ تقييم عملي قائم على ما أبدله من جهد.
			17/ أشعر بأن هناك عدالة في تقييم الأعمال.
			18/ المميزون في أدائهم مكافأهم مميزة.
			19/ الترقيّة قائمة على أساس الكفاءة.
			20/ التظلم مكفول في حالة التقييم الغير عادل.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق تماما	موافق	العبارات
					01/منظمتنا بطيئة في كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء للمنتجات.
					02/منظمتنا بطيئة في الكشف عن التغيرات الحادثة في تحركات منافسينا (مثلا: الترويج، المنتجات ، والأسعار الجديدة).
					03/منظمتنا بطيئة في الكشف عن التغيرات في التكنولوجيا.
					04/ تحلل منظمتنا الأحداث الهامة حول العميل ، المنافس ، التكنولوجيا دون أي تغيير.
					05/تكشف منظمتنا الفرص والتهديدات من التغيرات في العميل ، المنافس ، التكنولوجيا في الوقت المناسب.
					06/تنفذ منظمتنا خطة عمل لتلبية احتياجات العميل دون تأخير.
					07/تنفذ منظمتنا خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الإستراتيجية دون تأخير.
					08/تنفذ منظمتنا خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.
					09/تستطيع منظمتنا إعادة تكوين مواردنا في الوقت المناسب.
					10/تستطيع منظمتنا تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.
					11/تستطيع منظمتنا اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب.
					12/تستطيع منظمتنا طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب.
					13/تستطيع منظمتنا تغيير السعر بسرعة.
					14/تستطيع منظمتنا تغيير الشراكات الإستراتيجية في الوقت المناسب.
					15/تستطيع منظمتنا تلبية احتياجات وحل شكاوى عملائنا المتغيرة دون تأخير.

الكليات والمعاهد

01 - كلية الحقوق والعلوم السياسية

02 - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

03 - كلية الآداب واللغات

04 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

05 - كلية التكنولوجيا

06 - كلية العلوم

07 - كلية الرياضيات والإعلام الآلي

08 - معهد تسيير التقنيات الحضرية

09 - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

