



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



ميدان: معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

شعبة:

تخصص:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

تحت إشراف:

د. تبناني علي

من إعداد:

- ضريف عبد الحق

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
- تبناني علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور تباري علي على كل ما قدمه لنا من توجيهات وتوصيات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية كما لا أنسى في الأخير أن أتقدم بالشكر الجزيل لمن ساعدني في إتمام هذه المذكرة

وإلى كل من أثرى علينا بعلمه من قريب أو بعيد في انجاز هذه الدراسة.



إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين. أهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها وتقديمها في احلى طبق إلى أعز ما يملك المرء في الحياة، إلى الكوكبين اللذان أضاءا دربي، إلى من قال فيهما الرحمن «وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا». «إلى التي حملتني وهنا على وهن، وقاست وتأملت لألمي، إلى من رعنتي بعطفها وحنانها، وسمعت طرب الليل من أجلي، إلى أول كلمة نطقت بها شففتي أمي

الحبيبة

.... إلى الذي عمل وكد وجد فقاس ثم غلب حتى وصلت إلى هدي هذا، إلى المصباح الذي لم ولن يبخل في إمدادي بالنور، إلى الذي علمني بسلوكه خصالا أعتز بها في حياتي والذي العزيز حفظه الله تعالى.

إلى من ترعرت بينهم وتقاسمت معهم السراء والضراء، إلى إخوتي سندي في الحياة... وإلى كل الأهل والأقارب، الأحباب والأصدقاء والذين يصيح القلب بذكرهم، وتعجز كلمات القلم عن وصفهم. الآن تفتح الأشرعة، وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم، هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة، إلى الذين أحببتهم زملائي رفقاء دربي الدراسي. والحمد لله على كل شيء

***** ضريف عبد الحق *****



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

شكر.....	
إهداء.....	
قائمة المحتويات.....	II
قائمة الجداول:	VI
قائمة الأشكال:	VII
مقدمة.....	II

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الاشكالية.....	04
1-التساؤلات الجزئية:	05
2-الفرضية العامة:	05
3-الفرضيات الجزئية:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	05
4-أهداف البحث:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	05
5-أسباب إختيار البحث:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	06
6-أهمية البحث:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	06
7-تعريف مصطلحات البحث:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	07
8-صعوبات الدراسة:	07
9-الدراسات السابقة:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	08

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- تمهيد: 12
- 1-1- مفهوم العدالة التنظيمية: 13
- 1-2- أهمية العدالة التنظيمية: 13
- 1-3- أبعاد العدالة التنظيمية: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. 14
- المبحث الثاني: ماهية الأداء خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. 17
- 1-2- ماهية الأداء: 17
- 2-2- محددات وأبعاد الأداء: 22
- 2-3- أساسيات تحسين الأداء والعوامل المؤثرة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. 24
- 2-4- أساسيات تحسين الأداء والعوامل المؤثرة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. 27
- المبحث الثالث: الأداء المتميز: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. 30
- 1-3- مفهوم الأداء المتميز وخصائص المؤسسات المتميزة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. 30
- 2-3- خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز 31
- 3-3- مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه 33
- 3-4- أهمية وأهداف الأداء المتميز 35

الفصل الثالث: دراسة المنهجية

- تمهيد 38
- 1-4- الدراسة الاستطلاعية 38
- 2-4- منهج الدراسة 39
- 3-4- متغيرات الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. 39

40	4-4- مجتمع وعينة البحث.....
41	4-5- أساليب جمع البيانات.....
41	4-6- الخصائص السيكومترية.....
44	4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.....
46	4-8- خطوات دراسة ميدانية.....

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

48	1- عرض وتحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد العينة.....
48	1-1- الجنس.....
49	1-2- السن.....
50	1-3- الخبرة.....
50	1-4- المستوى التعليمي.....
51	1-5- منصب الوظيفي.....
53	2- تحليل فقرات الدراسة.....
53	2-1- تحليل فقرات محور الأول: العدالة التنظيمية.....
57	2-2- تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية.....
66	3- اختبار فرضيات الدراسة.....
68	3-1- الإجابة على التساؤل الأول.....
68	3-2- الإجابة على التساؤل الثاني..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
68	3-3- الإجابة على التساؤل الثالث.....
68	خلاصة الفصل.....
77	3- استنتاج عام والتوصيات.....

68.....	المراجع
82.....	الملاحق
87.....	الملخص:



قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
42	معامل الثبات كرونباخ الكلي ولمحاور الدراسة	01
43	معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة.	02
45	درجات الموافقة للاستبيان	03
45	يمثل درجات الاستبيان	04
48	خصائص عينية البحث من خلال الجنس	05
49	خصائص عينية البحث من خلال السن	06
50	خصائص عينية البحث من خلال الخبرة	07
51	خصائص عينية البحث من خلال المستوى التعليمي	08
52	خصائص عينية البحث من خلال المنصب الوظيفي	09
53	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول البعد الأول: العدالة التوزيعية	10
56	يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول بعد العدالة الاجرائية	11
59	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول محور العدالة الانفعالية	12
63	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية	13
69	اختبار الفرضية الأولى	14

70	اختبار الفرضية الثانية	15
70	اختبار الفرضية الثالثة	16
72	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الأولى	17
72	معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	18

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
48	دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال الجنس	01
49	دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال السن	02
50	دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال الخبرة	03
51	دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال المستوى التعليمي	04
52	دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال المنصب الوظيفي	05
73	منحنى بياني لمعادلة الانحدار الارتباط التحفيز بأداء العاملين	06



المقدمة:

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، حيث تُعنى هذه العدالة بالتعامل المنصف والعاقل مع جميع أفراد المؤسسة، سواء كانوا رياضيين، مدربين، أو موظفين إداريين. تتجلى العدالة التنظيمية في ثلاثة محاور رئيسية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. من خلال هذه المحاور، يتم ضمان توزيع الموارد والمكافآت بشكل عادل، واتخاذ القرارات بطرق شفافة ومنصفة، والتعامل مع الأفراد باحترام وتقدير.

و تلعب العدالة التوزيعية دوراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي والإحساس بالإنصاف بين أعضاء المؤسسة الرياضية. عندما يشعر الأفراد بأن جهودهم تُقدَّر بشكل عادل من خلال المكافآت المالية والمعنوية، يزيد ذلك من تحفيزهم للعمل بجدية وتفانٍ. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي التوزيع العادل للموارد مثل المكافآت المالية وفرص التدريب إلى رفع مستوى الالتزام والانتماء للمؤسسة.

كما تساهم العدالة الإجرائية في بناء الثقة بين الأفراد والمؤسسة، حيث تركز على كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات. إذا شعر الأفراد بأن القرارات تُتخذ بناءً على معايير واضحة وموضوعية، وأن لديهم الفرصة للمشاركة في هذه القرارات أو الطعن فيها إذا لزم الأمر، فإن ذلك يعزز من مستوى الثقة والولاء للمؤسسة. تعتبر الإجراءات العادلة والمساواة في تطبيقها عاملاً حاسماً في تحقيق بيئة عمل إيجابية تدفع الجميع نحو الأداء الأمثل.

وتؤثر العدالة التفاعلية بشكل كبير على العلاقات الشخصية والمهنية داخل المؤسسة. تتعلق هذه العدالة بكيفية تعامل القادة والزملاء مع بعضهم البعض، حيث أن المعاملة بكرامة واحترام تساهم في خلق جو من التعاون والاحترام المتبادل. يؤدي ذلك إلى تعزيز التواصل الفعال والتفاهم بين جميع أعضاء المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي.

ويمكن التأكيد على أن العدالة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية. إن الالتزام بمبادئ العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية يساهم في خلق بيئة عمل متوازنة ومثمرة، مما يدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الرياضية والإدارية بكفاءة وفعالية.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم دراستنا كالتالي:

تم تقسيم الدراسة إلى 4 فصول هم الاطار العام للدراسة والجانب النظري والجانب المنهجي للدراسة والجانب التطبيقي، حيث تناولنا في الإطار العام للدراسة كل الجوانب التمهيديّة التي تتعلق بالدراسة من حيث الاشكالية والفرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى المنهج المتبع والتعريف بمصطلحات الدراسة وتطرق لأهم الدراسات السابقة الخاصة بمتغيري دراستنا، أما في الجانب النظري فاشتمل على أساسيات حول لمتغيري الدراسة هما تقييم العدالة التنظيمية والاداء المتميز، أما الفصل الثالث فخصصناه للدراسة المنهجية التي تسبق مناقشة واختبار الفرضيات، وأخير الجانب التطبيقي وقد خصصناه للدراسة الميدانية للحالة المدروسة والمتعلقة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، فكان محتواه عرض وتحليل النتائج من خلال تفرغ وتحليل الاستبيان وتصنيف البيانات والمعلومات المتحصل عليها بشكل احصائي بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية. spss



الفصل الأول:

الإطار العام

لِلدِّرَاسَةِ

الإشكالية:

في بيئة العمل المعاصرة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق أداء متميز يعزز من قدرتها التنافسية واستدامتها. يعتبر الأداء المتميز نتيجة لتكامل العديد من العوامل التي تشمل استراتيجيات الإدارة، ثقافة المؤسسة، وممارسات القيادة. من بين هذه العوامل، تبرز العدالة التنظيمية كعنصر حاسم يمكن أن يؤثر بشكل كبير على تحقيق الأداء المتميز.

العدالة التنظيمية تُشير إلى الطريقة التي يُدرك بها الموظفون مستوى العدالة في المعاملة التي يتلقونها داخل المؤسسة، سواء كان ذلك في توزيع الموارد والمكافآت (عدالة توزيعية)، أو في الإجراءات والسياسات المتبعة (عدالة إجرائية)، أو في المعاملة الشخصية والاحترام المتبادل (عدالة تفاعلية). يُعتقد أن الشعور بالعدالة في مكان العمل يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي، زيادة الالتزام التنظيمي، وتحفيز الموظفين لبذل جهد إضافي، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

إن استكشاف هذه الإشكالية يتطلب فهماً عميقاً للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء المتميز، ويتضمن دراسة الآليات التي من خلالها يمكن لممارسات العدالة التنظيمية أن تؤدي إلى تحسين الأداء. كما يتطلب البحث في العوامل السياقية التي قد تؤثر على هذه العلاقة، مثل ثقافة المؤسسة، سياسات الإدارة، وخصائص الموظفين.

من هنا، تتضح أهمية دراسة أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز، وذلك بهدف تقديم رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تبني ممارسات عدلية تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية.

و منه يمكننا طرح التساؤل التالي :

ماهو أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ؟

ويمكن طرح التساؤلات الجزئية الآتية:

1- التساؤلات الجزئية:

- هل هناك أثر ايجابي لوجود عدالة تنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ؟
- هل هناك أثر ايجابي لتأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟
- هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟

2- الفرضية العامة:

هناك أثر ايجابي لتأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

3- الفرضيات الجزئية:

- يوجد أثر ايجابي لوجود عدالة تنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- لا يوجد أثر ايجابي لتأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- لا يوجد هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

4- أهداف البحث: إن الهدف من دراستنا هذه يتمحور في عدة نقاط نذكر منها :

- قياس العدالة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- تسلط الضوء على العدالة التنظيمية للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- التعرف على أهم معوقات العدالة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- تحديد ابعاد تحقق ووجود عدالة تنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- معرفة أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

5- أسباب إختيار البحث:

- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع العدالة التنظيمية في الجانب الرياضي
- قلة دراسات السابقة حول ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز
- معرفة ما مدى ممارسة العدالة التنظيمية في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- معرفة تأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز

6- أهمية البحث :

- إن دراسة أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة تُعدُّ ذات أهمية كبيرة من خلال :
- تحقيق العدالة التنظيمية يُعدُّ من العوامل المحفزة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة. عندما يشعر الموظفون بالعدالة في المعاملة والتوزيع والمعلومات، يزيد التزامهم وانتماؤهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.
 - الشعور بالعدالة يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. الموظفون الراضون هم أكثر احتمالية للمساهمة بإيجابية في بيئة العمل، مما يعزز من روح الفريق والتعاون بين أفراد المنظمة.
 - العدالة التنظيمية تساهم في تقليل التوتر والنزاعات الداخلية. عندما يشعر الموظفون بأنهم يعاملون بإنصاف، فإنهم يكونون أقل عرضة للتورط في النزاعات وأقل توتراً، مما يخلق بيئة عمل أكثر استقراراً وهدوءاً.
 - تحقيق العدالة يساعد على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة داخل المؤسسة ويشجع على الإبداع والابتكار. الموظفون الذين يشعرون بالإنصاف يميلون إلى البقاء في المؤسسة لفترة أطول ويتدعون في أداء مهامهم.
 - المؤسسات التي تمارس العدالة التنظيمية تكتسب سمعة طيبة بين الجمهور وأصحاب المصلحة، مما يزيد من جاذبيتها للموظفين الجدد والكفاءات المتميزة، وكذلك يعزز ثقة المجتمع والمؤسسات الشريكة فيها.

— العدالة التنظيمية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال ضمان وجود بيئة عمل تتسم بالشفافية والإنصاف، مما يسهم في تحقيق الأداء المتميز والوصول إلى الأهداف المحددة بفعالية.

و لقد تعرضنا إلى هذه الدراسة الذي تكمن أهميته في إعطاء صورة لمدى أثر ممارسة العدالة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وماهي أبعاد قياسها من خلال تأثيرها على تحقيق الأداء المتميز في المنشآت والمنظمات الرياضية حيث نحاول من خلال هذه الدراسة الوقوف على أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

7- مفاهيم ومصطلحات البحث :

7-1- تعريف العدالة التنظيمية:

اصطلاحا:

- هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (عامر علي حسين العطوي، ، 2011، ص 170).

- ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (سامر عبد المجيد البشابشة، ، 2008، ص 429).

اجرائياً: هي عبارة عن مستوى تحقيق النزاهة والمصادقية في تطبيق الاجراءات على العاملين داخل المنظمة من حيث الحقوق والواجبات ، كما تشير إلى الطريقة التي يُدار بها توزيع الموارد والفرص داخل المنظمة، وكذلك الإجراءات والعمليات التي تُتبع لاتخاذ القرارات وحل النزاعات

7-2- تعريف الأداء المتميز:

اصطلاحاً:

الأداء المتميز هو مصطلح يشير إلى المستوى العالي من الإنجاز والفعالية في أداء المهام والوظائف المطلوبة داخل المنظمة. يتسم الأداء المتميز بتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة، تجاوز التوقعات والمعايير المحددة، والابتكار في تنفيذ المهام. ويتميز الأداء المتميز بالقدرة على تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة تعزز من قيمة المؤسسة وتنافسيتها. (غانم، هاجرة . (2017). ص 120)

اجرائياً:

هو مستوى الأداء الذي يتجاوز التوقعات المحددة والمعايير القياسية في العمل أو الدراسة أو أي نشاط آخر. يمكن قياسها من خلال تقييم المنتجات أو الخدمات النهائية ومقارنتها بالمعايير القياسية أو آراء العملاء. توجيه الجهود لتطوير الأداء وتحسينه بشكل منهجي ومستدام.

8- الدراسات السابقة:

دراسة الأولى: "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية"

المؤلف: د. عبد الله بن محمد العبدالله **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من العاملين في الأندية الرياضية في المملكة. **النتائج:** أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الأندية الرياضية. حيث أن الشعور بالعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية يعزز من رضا الموظفين ويحفزهم على تحسين أدائهم. **الأهمية:** تبرز الدراسة أهمية تطبيق ممارسات العدالة التنظيمية في الأندية الرياضية لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف الرياضية والمؤسسية.

دراسة الثانية: "تأثير العدالة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية في الجزائر"

المؤلف: د. نجيب بن علي السعدي **المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في الاتحادات الرياضية

الجزائرية. **النتائج:** بينت النتائج أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي ملحوظ على الأداء المؤسسي. وتحديداً، تبين أن العدالة التوزيعية والإجرائية تساهمان بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الفعالية التنظيمية. **الأهمية:** تسلط الدراسة الضوء على أهمية تبني سياسات عدالة تنظيمية في الاتحادات الرياضية لتحسين الأداء العام وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الرياضية والتنظيمية.

دراسة الثالثة: "دور العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية المصرية"

المؤلف: د. أحمد مصطفى الحسيني المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبيانات وزعت على عينة من العاملين في المؤسسات الرياضية المصرية. **النتائج:** أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الإداري. حيث تبين أن الشعور بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، مما يعزز الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية. **الأهمية:** تبرز الدراسة أهمية العدالة التنظيمية كأداة فعالة لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية، وتدعو إلى تعزيز ممارسات العدالة لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

الدراسة الرابعة: "أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والأداء المتميز في الأندية الرياضية الإماراتية"

المؤلف: د. خالد بن سعيد الهاشمي المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في الأندية الرياضية في الإمارات العربية المتحدة. **النتائج:** بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن هذا الالتزام يؤدي إلى تحسين الأداء المتميز في الأندية الرياضية. وخلصت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية والإجرائية تساهمان بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي. **الأهمية:** تؤكد الدراسة على أهمية تعزيز العدالة التنظيمية في الأندية الرياضية لتحفيز الالتزام التنظيمي وتحقيق أداء متميز، مما يساعد في تحقيق الأهداف الرياضية والمؤسسية بكفاءة.

دراسة الخامسة: "تأثير العدالة التنظيمية على الأداء المؤسسي في قطاع الرياضة في البحرين"

المؤلف: د. فاطمة محمد الكواري **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في المؤسسات الرياضية في البحرين .

النتائج: أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي في قطاع الرياضة. وأوضحت الدراسة أن العدالة التفاعلية تلعب دوراً كبيراً في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة. **الأهمية:** تبرز الدراسة أهمية العدالة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة في قطاع الرياضة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والرياضية بكفاءة عالية.

وتشير هذه الدراسات إلى الأثر الإيجابي الكبير لممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية. إن العدالة التنظيمية، سواء كانت توزيعية أو إجرائية أو تفاعلية، تلعب دوراً حيوياً في تعزيز رضا الموظفين، الالتزام التنظيمي، والأداء المؤسسي. وبالتالي، فإن تبني ممارسات العدالة التنظيمية يعد ضرورياً لتحقيق الأداء المتميز وتعزيز الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات الرياضية.



الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

العدالة التنظيمية هي مفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تهدف إلى خلق بيئة عمل عادلة ومتوازنة داخل المنظمة. يتعلق الأمر بالمساواة في المعاملة والفرص، وضمان أن القرارات والإجراءات متساوية ومنصفة لجميع أفراد المنظمة فالعدالة التنظيمية هي مفهوم يشير إلى مدى الاعتراف بالمساواة والعدالة داخل بيئة العمل أو الهيكل التنظيمي. يعتبر فهم هذا المفهوم أمراً مهماً لفهم ديناميات العمل والإدارة الفعالة في أي مؤسسة أو منظمة، بما في ذلك المرافق الرياضية.

1-1- مفهوم العدالة التنظيمية.

عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم (عامر علي حسين العطوي، 2011، ص 170).

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه احد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. (سامر عبد المجيد البشاشة، 2008، ص 429).

يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان التنظيمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل

ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

1.2. أهمية العدالة التنظيمية.

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المنظمة. وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريس، ص 135).

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

2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على الحالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
4. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
6. تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

3.1.1. أبعاد العدالة التنظيمية.

أن هناك ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية، وهي:

- 1.3.1. **العدالة التوزيعية: (Distributive Justice)** وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وحددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي: (عامر علي حسين العطوي، 2007، ص21).

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

➤ قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين

داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذ حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

➤ قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذ حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

2.3.1. العدالة الإجرائية: (Procedural Justice) وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

أما أهم مكونات العدالة الإجرائية فهي:

- ثبات الاجراءات.

- دقة الاجراءات.

- صحة الاجراءات.

- واقعية وأخلاقية الاجراءات.

- عدم التحيز. (محرمة محارمه، 2000، ص36).

3.3.1. العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

وهي مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمتة، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع و العدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً. لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (جودة محفوظ، على الموقع: <https://www.researchgate.net>)

1.3.4. العدالة التقييمية.

العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي. وتكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباط وثيق في تقييم أداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلى الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي والتميز ومكافئته أي معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلكه الأفراد بعدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيداً عن التحيز. (سحر عناوي رهيو، 2014، ص 12).

المبحث الثاني: ماهية الأداء

2-1-1- ماهية الأداء

2-1-1- مفهوم وتعريف الأداء

أولاً : مفهوم الأداء

انعدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، مما أدى إلى التباين حول وضع تعريف له، فمصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحية النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه إلا أنه لا يوجد اتفاقاً عاماً حول تعريفه، إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثلاً كالكفاءة والفعالية.

يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. (مراد كواشي، 2017، ص 179).

فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ التنظيم أهدافه ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تتجز الأعمال و يعرفه آخرون على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز "المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة" (سنا عبد الكريم الخناق، 2005، ص22).

ثانياً: تعريف الأداء:

- يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات وقبل الإسهاب في وجهات النظر المتعلقة به سنشير إليه كمصطلح فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performe التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.
- حيث يرى (M.LEBAS) أن الأداء يرتبط دائماً بالمستقبل وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن: القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد، كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة، إلا أنه يبقى دائماً مفهوماً غامضاً لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني .
- فعرفه Akherkhen: أنه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة. (الشيخ الداوي، 2009، ص: 218).
- كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".
- ولتبرير هذا الرأي يرى شوفا لبي وآخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة. ... الخ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله. (سنا عبد الكريم خناق، 2005، ص: 218).
- إلا أن أداء المورد البشري وإن كان جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه وحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها، فهناك من ربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحياناً

وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، ومن هذا السياق انطلقت وجهة نظر كل من: Bramiely&Miller إلى الموارد في تعريفهم للأداء حيث اعتبروا أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، ومدى قدرتها على مواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (أمل عبد محمد علي، 2016، ص: 106 - 107).

- وفق المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2008 أنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة، أي أن الفعالية مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة. (باباه ولد سيدان، ، 2009/2010 ص: 50).

- وهناك من يعكس المصطلحين - الكفاءة والفعالية - من حيث المدلول، وهناك أيضا من ذهب إلى حصر الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفوا الأداء بأنه: قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في السوق وهذا ما يتطلب الكفاءة (، عبد المليك مزهودة، 2001، ص: 87).

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان هذا ما رجحه العديد من الباحثين سواء كان ذلك على المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث يرى Angelier أنه: يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية كالتالي هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء يقتضي التركيز على العناصر

الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محور للتقييم وكذلك هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (سميرة صوح، 2012/2013، ص.ص: 34-35).

ثالثاً: تعريف أداء العاملين:

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفي ما يلي عرض لأهمها:

- عرف (Bovelos) أداء العاملين أنه: انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل. (انجيسبج، أثر 2016/2017، ص: 44).
- وعرفه العديد من الباحثين أنه: ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل (فردوس بن عزة، 2015/2016، ص: 10).
- وعرف اندرود (Andrewd) أداء العاملين: بأنه تفاعل السلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة. (فاروق جهلان، 2012/2013، ص: 16-17).
- كما عرفت هاينز (Haynes) أداء العاملين : بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة
- وأشار (Tomas Gilbert) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أنا السلوك وما يقوم بها الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين القدرة والرغبة، الانضباط والسلوك والنتائج). (علي رحمة راشد 2016، ص: 208).

2-1-2- تقييم الأداء

تعد عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء العاملين والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولاً لتحقيق الأهداف المرغوبة، وسوف نتطرق هنا إلى تحديد تعريف مفهوم هذه العملية .
هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (العربي عطية 2012، ص 323).

- كما عرفه (GaryDessler) : أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل بالنسبة لمعدلات أدائه. (محمد السايح الزغودي، 2011/2012، ص: 45).

- وعرف كذلك أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. (محمد السايح الزغودي، 2011/2012، ص: 45).

- وهو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف. (عمار بن عيشي، 2005/2006، ص: 6)

2-2- محددات وأبعاد الأداء

2-2-1- محددات الأداء

أ.المحددات الداخلية تظهر من خلال العوامل الآتية:

الجهد: الجهد هو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهام ن هذا ه حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب والجهد له طاقات تحفزه وعوامل تثبطه مما ينعكس على الأداء فهو سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي القدرات :ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكيفيات، أو المسميات الشخصية كالقدرة على التحمل، سرعة البديهة التي لا بد من توفرها في من يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء و بما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي

إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد إن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل فيها، حيث يتضمن هذا الوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

ب. المحددات الخارجية فهي المؤشرات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في:

متطلبات العمل :وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسته لمهامه وأعماله.

البيئة التنظيمية :وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي نظام الاتصال السلطة أسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب، إحباط دافعية العامل جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وبالتالي جودة أدائه.(درة عبد الباري: 1988، ص88.)

البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة وبيذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر سلبا في دافعية البعض، كما تلعب التحديات الاقتصادية دورا كبيرا في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب، وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها، وإيجابيا في حال ارتفاعها.

2-2-2- أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:

- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية إذا نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية. (عمر بن عيش، ، 2007.ص 59).

- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى

تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،).

-البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

2-3- أساسيات تحسين الأداء والعوامل المؤثرة

2-3-1- تحسين الأداء

يعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسوء الإقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الإنسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبني وبين المحيط الخارجي. (سنطارة نبيلة، لبرش سارة، 2017 ص 09)

أولاً: تعريف تحسين الأداء:

ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر مايلي:

-الوعي بتحقيق إحتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي).

-إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذو الكفاءة والمهارة والإبداع.
-التركيز على النظم والعمليات.

-القياس المستمر ومتابعة الأداء. (مسغوني مني، 2014، ص 30-31)

ثانياً: دوافع تحسين الأداء:

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر:

- دوافع التحسين المستمر: يركز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

- معدلات التغير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية،

فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام, رؤوس الأموال العمالة والمعلومات عن السوق, أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة, فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها, عندها تعمل المؤسسات على تحسين آدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

- **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال , ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة المستهلكة والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين بتطبيقه, وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح, تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء, وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة, والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء, إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

- **المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك بإعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء, لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية. (محمد فلاق, 2013, ص 31)

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

تعددت تعريف المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتاب لسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم ومن أهم التعاريف نذكر:

- -تعريف البنك الدولي: هي إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.
- -أما الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الإجتماعية, تعرفها على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطور المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب إعتبرات أخلاقية وإجتماعية وبالتالي فإن المسؤولية الإجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.
- -فالمؤسسات لها سلوكيات إجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الإستجابة للحاجات الإجتماعية, فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الإجتماعية, ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الإجتماعية الهادفة إلى التحسين من أداء المؤسسة:
- -تحسين صورة المؤسسة والمحافظة على سمعتها في المجتمع.
- -معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة, وهذا بتقديم منتجات تكنولوجية محافظة على البيئة.
- -تحفيز العمال وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- -التحكم في المخاطر, وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية, بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- -الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة, وهذا بتعامل المؤسسة عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات الصلة المصلحة.

2-4- عوامل تحسين الأداء والعوامل المؤثرة

يعبر الأداء من محصلة التفاعل بين الدوافع والقرارات والبيئة المحيطة ولذلك فان العوامل المؤثرة على الأداء هي:

- ✓ العوامل السيكولوجية الأساسية : وتتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد .
- ✓ العوامل الاجتماعية : ويقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الاجتماعي.
- ✓ العوامل الحضارية : ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع .
- ✓ قدرات ومهارات الفرد : ويقصد بها القدرات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات وكذلك قدراته ومهاراته على الاتصال والمشاركة وعلى ذلك فان العوامل المؤثرة في القرار هي العوامل الخاصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو اتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالموقف المحيط بالفرد.
- ✓ غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوبة أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على المستوى أدائهم.
- ✓ عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم المشاركة في العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الإدارة.
- ✓ مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء.
- ✓ التسبب الإداري: يعني هذا التسبب في المنظمة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشا التسبب الإداري نتيجة الأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

- ✓ ضعف نظم الحوافز: لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثه على رفع كفاءة أدائهم وتزويد من درجة رضاهم عن العمل .
- ✓ معيار الأداء: هو كمية وجودة العمل المطلوب انجازه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارة مكتوبة تصنف مدى الاتفاق الذي يجب أن تتجز الأعمال به داخل المؤسسة. (علي ابراهيم بلل، 2015، ص 133.131)

يعد موضوع الأداء المتميز من المحاور الرئيسية التي تمثل مركز اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها، وقد نشأ مفهوم "الأداء المتميز"، "الأداء الشامل"، "الأداء المتميز" الدائم للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يحقق التفاعل بين كافة عناصر ومقومات بناء مؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها فرص المواجهة للمتغيرات والأوضاع الخارجية من جهة، كما وتضمن لها كذلك تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الداخلية واستثمار قدراتها الجوهرية والتفوق في الأسواق وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة. ونظراً لأهمية الأداء الكبيرة سوف يتم التطرق إلى آراء بعض الكتاب والباحثين حول الأداء المتميز.¹

3-1- مفهوم الأداء المتميز وخصائص المؤسسات المتميزة

مفهوم الأداء المتميز يعرف الأداء المتميز على أنه الأداء الذي تتفرد به المؤسسة دون سواها، أي هو ذلك النوع من الأداء الذي يجعل من المؤسسة في موقع متفوق وبعيد عن المنافسة، كونه يعتبر نتيجة للجهود الفردية للقوى العاملة في المؤسسة. كما ويعرف الأداء المتميز بأنه : الأداء الأعلى مستوى من مستويات الأداء، والذي يجعل المؤسسة تحتل موقع فريد في السوق، ويحقق لها بناء معرفي تراكمي شامل يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف البيئية²

أيضاً يتمثل الأداء المتميز في عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل سوياً، من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق وإنجاز أداء متميز، ويتفق كل من Bernstein" على أن الأداء المتميز ما هو إلا قدرة المؤسسة على استخدام المعلومات الإستراتيجية بأسلوب معين للوصول إلى نتائج مبدعة لها معنى بالنسبة للمؤسسة، أي أن الأداء المتميز ما هو إلا ذلك الأداء الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

¹ صبحي، وائل محمد والغالبي محسن طاهر محسن منصور . (2009). "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، عمان، الأردن دار وائل للنشر ص154.

² السلمي علي (2002). إدارة الأداء المتميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر : دار غريب للنشر والتوزيع، ص12.

وقد عرف "Kotler" الأداء المتميز من خلال طرحه نموذج يوضح فيه خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز والمتفوق، حيث أشار إلى مجموعة من العوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، حيث يرى أن الخطوة الأولى في اتجاه تحقيق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصلحة (الزبائن، العاملين، المجهزين والمسوقون)،

كما يقصد بالأداء المتميز أيضا قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، والتقييم المستمر، وأكد أن التزام المؤسسة أو الفرد بهذا المفهوم سيؤدي إلى النجاح، فهو درجة عالية من الجودة.

أما Dingle فاعتبر الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة وهذا نتيجة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد، يضيف Mirable والتي تقود إلى الإبداع والسبق فيه والذي يعد أحد أهم الوسائل المحققة للأداء المتميز.

إذن من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء المتميز يُعبر على القدرة على إنجاز وإتمام المهام بصورة متفوقة عما يقدمه المنافس، من خلال الاعتماد على مختلف الكفاءات والمهارات والسلوكيات وتبني المرونة الاستراتيجية، هذا ما يؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسة إلى مؤسسة مبدعة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى.¹

3-2- خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز

لا يمكن الارتقاء إلى أعلى درجات التميز في الأداء إلا إذا اجتمعت مجموعة من السمات والتي من خلالها يمكن توفير قيادة فعالة وإدارة مؤسسية قادرة على تهيئة جو مناسب للعمل المؤسسي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

- قبول الأعمال المتحدية حيث أن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث أن فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.

¹ بهوري، نبيل. (2019). "فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة تنمية الموارد البشرية

للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي، العدد6، الجزائر، ص 7

- توفر القيادات الكفؤة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث أن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمؤسسات قدراتها، حيث أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها أو احتوائها، يساهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.
- الخبرات بعيدا عن العمل: إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- برامج التدريب : إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أقل أهمية بالنسبة لما تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.
- الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.
- التعلم المستمر : من خصائص المؤسسات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتضمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات حيث أن المؤسسات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.
- منظمات عالية الإنجاز تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي High Performing Systems"، من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصه، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الإتصال في المؤسسة.¹
- إعادة هندسة العمليات تشترك المؤسسات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة العمليات "Reengineering" لأجل التحول من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ابتداءً من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً .

¹ بوسالم، أبو بكر (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، ص70.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن من أهم سمات الأداء المتميز هو امتلاك المؤسسة للصورة المستقبلية التي تسعى للوصول إليها، مع امتلاك القدرة على هندسة التوقع بما سيواجه المؤسسة من فرص عليها اقتناصها، وتهديدات عليها مواجهتها، كذلك القدرة على تسيير مواردها البشرية وكفاءاتها وإشراكهم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، ووضع السياسات، ومواجهة المشكلات، من خلال دفعهم لذلك بمختلف التحفيزات سواء ماديا أو معنويا.

3-3-3- مستويات الأداء المتميز و مؤشرات قياسه

3-3-1- مستويات الأداء المتميز

لا يقتصر مصطلح التميز فقط على الأفراد، وإنما يتعدى ذلك إلى إمكانية إطلاقه على الممارسات المتميزة للجماعات والمؤسسات، وبذلك يمكن القول أن للتميز ثلاث مستويات وهي:

- التميز على مستوى الفرد وهو الذي يتم التوصل إليه وتحقيقه من خلال الأفراد المتميزين.
- التميز على مستوى الجماعة وهو ما المجموع الفردي لتميز أفرادها. يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من
- التميز على مستوى المؤسسة : هو ذلك التميز الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتمتاز عملية الإبداع والابتكار ، والتميز في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في ثلاثة مجموعات هي:
- ✓ القادة: حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية، خاصة القادة بالمؤسسة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والإبتكارية.
- ✓ الهيكل التنظيمي والثقافة: يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها، الذي يعتبر عاملاً مؤثراً على القدرة الإبداعية للمؤسسات.¹
- ✓ المحيط: لا تكفي المؤثرات الداخلية فقط بل للمحيط مختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية والغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط " المسح البيئي " ، نظرا لعدة اعتبارات " وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي للفرع " .

¹ خليفي، عيسى و منصور، كمال. (2006). " مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل ، ص 5.

3-3-2- مؤشرات قياس الأداء المتميز:

تواجه دراسة الأداء المتميز وكيفية قياسه العديد من التحديات نتيجة لاختلاف المفهوم ومؤشرات قياسه باختلاف أهداف وطبيعة المؤسسة، واختلاف أهداف أصحاب المصلحة، مما جعل ضرورة تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية مزج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المؤسسة، ويمكن إبراز مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالاً في قياس الأداء المتميز فيما يلي:

- المقاييس المالية: هي حالياً، وتعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة على أدائها خلال مدة السنة الحالية، وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المؤشر إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها : الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة والاختلاف في أساليب مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية ،أطول أي مع ما مضى وما هو موجود تحديث الحسابات.

- مقاييس الموارد البشرية تتميز هذا المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس " إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير نفقات التطوير والتدريب عن كل فرد"، ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال يعد المقياس الأساس للنجاح، في حين يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس.

- مقاييس التسويق : تعد مقاييس التسويق مثل : (حجم البيانات والحصة السوقية من المقاييس التي تتسجم مع قابلية قياس الأداء التنظيمي، وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية.

- مقاييس نوعية تحول المؤسسة : قسمت عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى : التخصيص التكيفي الذي عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة ،وبيئتها والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيانات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة كي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

- مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم : تستخدم أغلب المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياسا لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الإستراتيجية، وذلك لأن هذه المؤسسات تعتقد أن المقاييس المحاسبية مثل: العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الإقتصادية للمؤسسة.
- مقياس تقويم الإدارة العليا: إن الأداء الوظيفي لرئيس المؤسسة وأفراد الإدارة العليا، يقوم من مجلس اللجان الفرعية ل (الاستراتيجية المراجعة التدقيق الرواتب)، ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاسا بالعائد على الاستثمار والعائد على الملكية، وكذا العائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم.¹

3-4-أهمية وأهداف الأداء المتميز

3-4-1- أهمية الأداء المتميز

إن التغيرات البيئية المتتالية في ظل عولمة الاقتصاد والتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات العملاقة، فرض على المؤسسات اليوم السعي لتحقيق التميز في أعمالها لتضمن بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال الحالية شديدة التغير. وهذا لن يتحقق إلا إذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى أداء كفاء متميز يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية المختلفة، واستغلال فرص المحيط، وكذلك تجنب تهديداته أو تحويلها إلى فرص. وتظهر أهمية الأداء المتميز من خلال:

- ✓ إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- ✓ يؤدي إلى الكشف على العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة، وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
- ✓ التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
- ✓ تشخيص الأخطاء والانحرافات وإتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- ✓ تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار .

¹ الجبوري، حمزة محمد. (2013). "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية للأراء عينة من موظفي العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34 ، بغداد، ص ص: 167-194.

- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- ✓ تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.¹

3-4-2- أهداف الأداء المتميز

- ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.
 - ✓ القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.
 - ✓ تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.
- إضافة إلى هذا تهدف المؤسسة من خلال الأداء المتميز إلى:
- ✓ تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
 - ✓ إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء.
 - ✓ تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
 - ✓ الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
 - ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
 - ✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
 - ✓ تحسين نوعية المخرجات²

¹ زدام، يوسف، زينية، أسماء . (2017). "متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، الجزائر، ص 95

² كراشة فاطمة الزهراء، زدام يوسف . (2017). دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1 المجلد 20، العدد 02، ص 128.



الفصل الثالث

الدراسة المنهجية

تمهيد:

بهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري، تناولنا في هذا الفصل الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقنا إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية، كما قمنا بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمنا باختيارها.

تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبيّن كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات التي جمعناها عن طريق الاستبيان.

4 - 1 - الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفى على أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات هو أساس انطلاق الدراسة وأما أدوات البحث المناسبة فهي أساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداق للإشكالية ولما كان الاستبيان هو الأداة المعتمد عليها لإنجاز البحث لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم ب 05 موظفين قصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له وبعد احتكاكي بموظفي المديرية وإجراء مناقشات معهم للتعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة، ولقد خرجت بمجموعة من الملاحظات التي ساعدتني على المضي قدما في دراستي أخصها فيما يلي:

- التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة
- التعرف على مدى فهم واستيعاب عينة البحث لعبارات الاستبيان

4-2- منهج الدراسة:

حيث تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته

وانطلاقا من طبيعة الموضوع المعالج في بحثنا هذا والذي نقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموما حول أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع

4-3- متغيرات الدراسة:

يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيم مختلفة ومتنوعة في حالات فردية ومتعاقبة، فقد يشمل الاستخدام الواسع للمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة

التي لا يمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية مثال ذلك الجنس والقبيلة
أ - المتغير المستقل:

هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى وتكون ذات صلة بها، كما انه السبب في علاقة السبب والنتيجة، أي العامل المستقل الذي يزيد من قياس النواتج.

ويظهر المتغير المستقل في البحث في: العدالة التنظيمية
ب - المتغير التابع:

هو المتغير للمتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك ويعتبر المتغير المستقل تمثيل للاستجابة عن طريق المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة آليات تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

ويظهر المتغير التابع في البحث في الأداء المتميز

4-4- مجتمع وعينة البحث:

يعرفه (GRAVITZ) على انه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر

أ- مجتمع البحث:

المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات

وأیضا يعرف مجتمع البحث على انه جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث حيث يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي
- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث

لذا فان مجتمع دراستنا يتكون من العاملين بديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

ب- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى انه مجموعة تؤخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث

فالعينة إذن هي المجتمع كله وفي بحثنا هذا كان عدد فراد المجتمع (60) موظف، و قد استخدمنا عينة عشوائية بسيطة وشملت إداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات والتي شملت عشرين (34) موظفا بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

4-5- أساليب جمع البيانات:

جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه وهو وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة، وقد احتوى استبيان دراستنا على محورين كل محور يظم مجموعة من عبارات، المحور الأول يخص الخصائص الوصفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي) ، أما المحور الثاني (24) عبارات ، والمحور الثالث (16) عبارات، ، و ركزنا في تكوينها على عاملي البيئة واللغة المستعملة وسلاسة المفردات مع وضوح العبارات و بساطتها قدر الإمكان.

4-6- الخصائص السيكومترية:

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل و مقادير عديدة تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) و قابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم المؤشرات "مؤشر الصدق و الثبات و الموضوعية".

أولاً - صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان):

بعد إعداد أسئلة أداة الدراسة في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بصدق المحكمين ومن أجل ذلك عرضت صورة أولية للاستبيان على عدد من الأساتذة في الاختصاص وتمحورت مجمل آراء السادة الأساتذة في حذف العبارات غير المناسبة وتعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث.

ثانياً - ثبات الإستبيان: إن مفهوم ثبات الإستبيان يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة.

وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 01: معامل الثبات كرونباخ الكلي ولمحاور الدراسة

الإحصائيات		المحور الأول:
Cronbach's معامل Alpha	عدد الأسئلة	المحور الثاني: العدالة التنظيمية
0.720	24	
الإحصائيات		المحور الثاني:
Cronbach's معامل Alpha	عدد الأسئلة	المحور الثالث: الأداء المتميز
0.815	16	

الإحصائيات		جميع عبارات الاستبيان
Cronbach's معامل Alpha	عدد الأسئلة	الاستبيان كاملاً يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.835	40	

توضح الجداول السابقة أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في المحور الثالث: الأداء المتميز بـ 0.815 وحدها الأدنى في المحور الثاني: العدالة التنظيمية بـ 0.720

كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.835، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام المقياس.

- نظراً للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات كرونباخ a وبالرجوع إلى الجدول السابق رقم 07 يمكن اعتبار المقياس بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا.

ثالثاً: الإتساق الداخلي بين محاور الدراسة

الجدول رقم 02: معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة.

		المحور الثاني: العدالة التنظيمية	المحور الثالث: الاداء التميز
المحور الثاني: العدالة التنظيمية	معامل بيرسون	1	.693**
	مستوى الدلالة المعنوية		.000
	عدد العينة	34	34
المحور الثالث: الاداء التميز	معامل بيرسون	.693**	1
	مستوى الدلالة المعنوية	.000	
	عدد العينة	34	34

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل المحاور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة r المحسوبة بلغت 0.693 وهي قيمة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 33 ومنه تعتبر محاور المقياس صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS (22) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية :

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي المقدر ب (2) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (3) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته لصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ: وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov^a/Shapiro-Wilk : لمعرفة نوع توزيع البيانات للعينة محل الدراسة.

- اختبار (one sampel T test) للعينة الواحدة: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (2) ، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

حيث أن تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كما يلي:
الجدول رقم 03: درجات الموافقة للاستبيان

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج **spss v22**

- **المدى:** لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق تماماً) - أدنى درجة (غير موافق تماماً) / عدد الدرجات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبير، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً.

طول الفئة = $0.67 = 3 / (1 - 3)$ وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمد الباحث في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

▪ درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات:

جدول رقم 04: يمثل درجات الاستبيان

مجال الوزن النسبي	درجة الموافقة	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي
أقل من 33%	درجة منخفضة	غير موافق	من 1 إلى 1.67 درجة
من 34% إلى 67%	درجة متوسطة	محايد	من 1.68 إلى 2.35 درجة
من 67% إلى 100%	درجة مرتفعة	موافق	من 2.36 إلى 3.00 درجة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج **spss v22**

ملاحظة: ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

خطوات إجراء الدراسة الميدانية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 05 موظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بتاريخ 15 ماي 2024 وهذا من اجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وبعدها تم تفريغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرومباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وبعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمت بتوزيع استمارة استبيان على عينة مقدرة ب 34 موظفا وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية الذين قد عددهم ب 05 موظفين، لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة بتاريخ 24 ماي 2024، وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة تم استرجاع كل الاستمارات في نفس اليوم.

وبعد ذلك قمت بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام spss ابتداء من تاريخ 26 ماي 2024 حيث تم وضع البيانات التي أعطتها النظام في جداول و التي سنتطرق لتحليلها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج

الدراسة

1- عرض وتحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد العينة

تحدد خصائص عينة البحث من خلال:

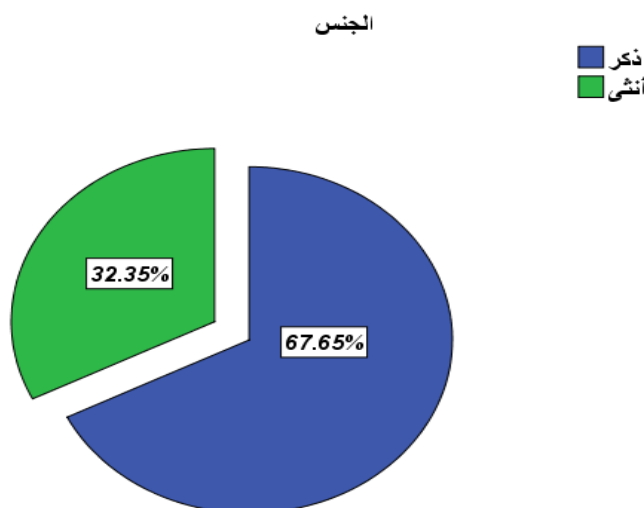
1-1-الجنس:

الجدول رقم 05: خصائص عينة البحث من خلال الجنس

		Frequenc	Percent
		y	
Valid	ذكر	23	67.6
	أنثى	11	32.4
	Total	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 01: دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال الجنس.



من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 01 نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 67.65%، وبلغت نسبة الإناث 32.35% وهي النسبة الأكبر، ومنه نستنتج أن المديرية تعتمد بشكل كبير في عملها على الذكور.

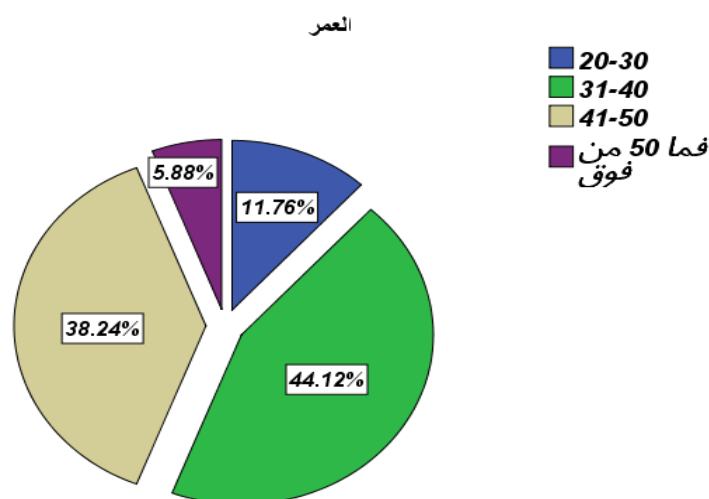
1-2-السن

الجدول رقم 06: خصائص عينية البحث من خلال السن،

		Frequency	Percent
Valid	20-30	4	11.8
	31-40	15	44.1
	41-50	13	38.2
	من 50 فما فوق	2	5.9
	Total	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 02: دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال السن.



من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 02 نلاحظ أن نسبة الأفراد التي أعمارهم أقل من 30 سنة ونفوق 20 سنة بلغت 11.76%، وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بلغت 44.12% وهي النسبة الأكبر، كما بلغت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة 38.24%، أما فئة 50 سنة فما فوق فبلغت حوالي 5.88% وهي نسبة قليلة جداً، مما يدل على نقص في هذه الفئة واعتماد المديرية على فئة 31 سنة إلى 50 سنة بدرجة كبيرة.

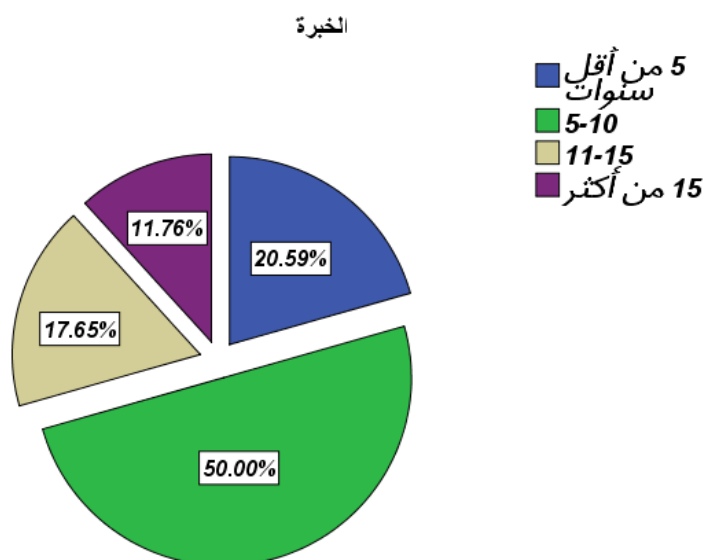
1-3- الخبرة

الجدول رقم 07: خصائص عينة البحث من خلال الخبرة

	Frequency	Percent
Valid		
أقل من 5 سنوات	7	20.6
5-10	17	50.0
11-15	6	17.6
أكثر من 15	4	11.8
Total	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 03: دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال الخبرة



نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 03 أن نسب الخبرة كانت متفاوتة بشكل كبير حيث بلغت نسبة الخبرة الأقل من 5 سنوات 20.59% فيما كانت نسبة 50% لما بين 5 إلى 10 سنوات وهي أكبر نسبة، وبلغت نسبة الأفراد التي لديهم خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة 17.65%، وأخيراً نسبة الخبرة التي تفوق 15 سنة بلغت 11.76% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب السابقة وهذا راجع لنقص وجود فئة كبار السن في المديرية والتي تتجاوز سنهم 50 سنة.

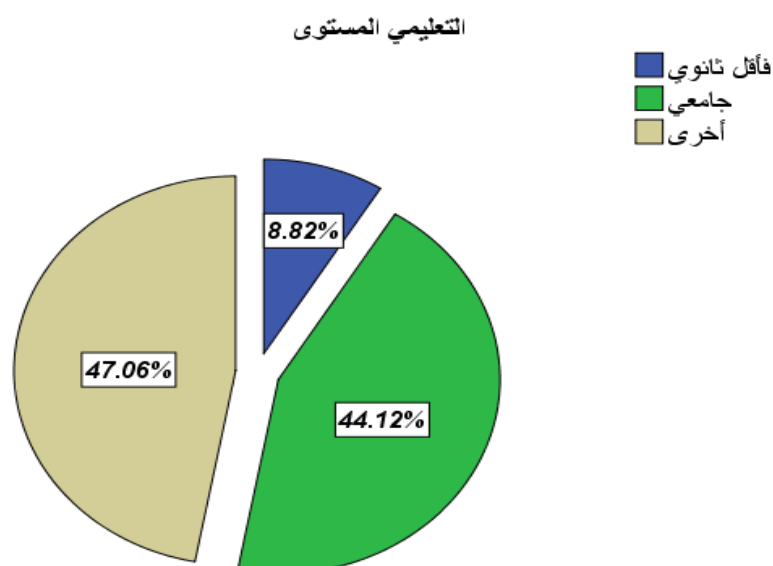
1-4- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 08: خصائص عينة البحث من خلال المستوى التعليمي

		Frequency	Percent
Valid	ثانوي فأقل	3	8.8
	جامعي	15	44.1
	أخرى	16	47.1
Total		34	100.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 04: دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال المستوى التعليمي



من خلال الجدول رقم 08. والشكل رقم 04 نلاحظ هنا أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية بلغت 44.12% وهي نسبة عالية، أما نسبة حاملي الشهادات الثانوية فأقل بلغت 8.82%، فيما بلغت نسبة حاملي الشهادات أخرى 47.06% وهي أعلى نسبة مما يدل على تنوع التخصصات والشهادات الموظفة للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

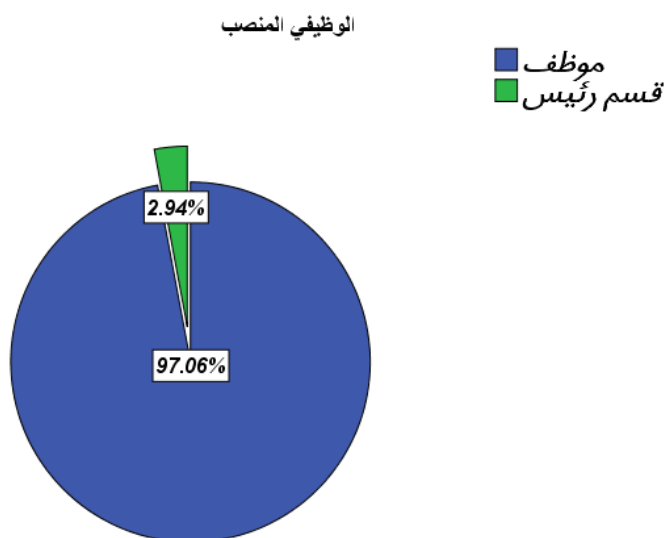
1-5-1- منصب الوظيفي:

الجدول رقم 09: خصائص عينة البحث من خلال المنصب الوظيفي

		Frequency	Percent
Valid	موظف	33	97.1
	رئيس قسم	1	2.9
	Total	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 05: دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 05 كانت أكبر نسبة لمنصب موظف ب 97.06%، أما منصب رئيس قسم فبلغ 2.94% ومنه نستنتج أن عدد العمال يشكل نسبة كبيرة من الحجم الكلي للموظفين في المديرية مقارنة بعدد رؤساء الأقسام.

2-تحليل فقرات الدراسة:

2-1-تحليل فقرات محور الأول: العدالة التنظيمية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لجميع عبارات محور العدالة التنظيمية: قصد معرفة مدى إستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالية لكل بعد:

2-1-1-تحليل فقرات البعد الأول: العدالة التوزيعية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لجميع عبارات بعد العدالة التوزيعية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 10: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول البعد الأول: العدالة التوزيعية

N			انحراف معياري	البعد 1: العدالة التوزيعية	
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
8	34	/	1.30	0.466	1- يتناسب راتب العمال مع مؤهلاتهم العلمية
5	34	/	1.70	0.596	2- الراتب الشهري للعمال يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في عملهم
2	34	/	1.97	0.718	3- تتناسب مهام العمال مع قدراتهم في أداء العمل
1	34	/	2.37	0.669	4- هناك عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين
4	34	/	1.77	0.679	5- تتوزع المسؤولية الإدارية على جميع العاملين في المركب بصورة متكافئة.
3	34	/	1.83	0.699	6- يتم توزيع المكافآت المالية على الموظفين بصورة عادلة كل حسب جهده ووظيفته.

6	34	/	1.57	0.504	7- يحصل كل العمال على فرص التدريب والتطوير الذاتية بشكل عادل .
7	34	/	1.33	0.606	8- استحقاق الترقية في المؤسسة يستند إلى مبدأ الجدارة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4: " هناك عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.37 وانحراف معياري 0.699، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي هناك عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3: " تتناسب مهام العمال مع قدراتهم في أداء العمل. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.97 وانحراف معياري بلغ 0.718، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أنهم موافقون بدرجة متوسطة على أنه أ تتناسب مهام العمال مع قدراتهم في أداء العمل . حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6: " يتم توزيع المكافآت المالية على الموظفين بصورة عادلة كل حسب جهده ووظيفته.. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.83 وانحراف معياري بلغ 0.699، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي أنه يتم توزيع المكافآت المالية على الموظفين بصورة عادلة كل حسب جهده ووظيفته. بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: " تتوزع المسؤولية الإدارية على جميع العاملين في المركب بصورة متكافئة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.77 وانحراف معياري بلغ 0.679، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة

رقم 5 أي تتوزع المسؤولية الإدارية على جميع العاملين في المركب بصورة متكافئة بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 2: " الراتب الشهري للعمال يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في عملهم. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.70 وانحراف معياري بلغ 0.596، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 2 أي الراتب الشهري للعمال يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في عملهم بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 7: " يحصل كل العمال على فرص التدريب والتطوير الذاتية بشكل عادل ... "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.57 وانحراف معياري بلغ 0.504، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة رقم 7 أي أن يحصل كل العمال على فرص التدريب والتطوير الذاتية بشكل عادل . بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 8: " استحقاق الترقية في المؤسسة يستند إلى مبدأ الجدارة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.33 وانحراف معياري بلغ 0.606، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة رقم 8 أي أن استحقاق الترقية في المؤسسة يستند إلى مبدأ الجدارة بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 1: " يتناسب راتب العمال مع مؤهلاتهم العلمية. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.30 وانحراف معياري بلغ 0.466، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة رقم 1 أي يتناسب راتب العمال مع مؤهلاتهم العلمية بدرجة منخفضة وهذا حسب وجهة نظرهم.

2-1-2- تحليل فقرات بعد الثاني : العدالة الاجرائية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لجميع عبارات بعد العدالة الاجرائية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 11: يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول بعد العدالة الاجرائية

N		استمارات مفقودة	المتوسط	انحراف معياري	البعد 2: العدالة الاجرائية
الرتبة	عدد استمارات				
5	34	/	1.27	0.450	9- تطبق القرارات الادارية على كل الموظفين دون استثناء
8	34	/	1.07	0.254	10- يتم إتخاذ قرارات العمل بطريقة غير متحيزة
4	34	/	1.33	0.479	11- تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة و الكاملة حول موضوع القرار قبل اتخاذه.
2	34	/	1.70	0.750	12- تتيح الإدارة حق الاعتراض والظعن في القرارات المتخذة
6	34	/	1.17	0.379	13- تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين لبعض القرارات الوظيفية
7	34	/	1.10	0.305	14- يسمح للعاملين بإبداء رأيهم المخالف للقرارات الصادرة عن رئيسهم المباشر.
3	34	/	1.43	0.626	15- تقدم الإدارة أسباب اختاذ القرارات وتزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.
1	34	/	1.90	0.607	16- يتم اختيار الافراد للاستفادة من الدورات التدريبية في مؤسسة على أساس

طلبهم

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: يتم اختيار الأفراد للاستفادة من الدورات التدريبية في مؤسسة على أساس طلبهم"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.90 وانحراف معياري 0.607، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي يتم اختيار الأفراد للاستفادة من الدورات التدريبية في مؤسسة على أساس طلبهم. بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: تتيح الإدارة حق الاعتراض والظعن في القرارات المتخذة .."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.70 وانحراف معياري بلغ 0.750، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 12 أي أنهم موافقون بدرجة متوسطة على أنه تتيح الإدارة حق الاعتراض والظعن في القرارات المتخذة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: " تقدم الإدارة أسباب اتخاذ القرارات وتزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.43 وانحراف معياري بلغ 0.626، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 15 أي أنه تقدم الإدارة أسباب اتخاذ القرارات وتزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها. بدرجة منخفضة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة و الكاملة حول موضوع القرار قبل اتخاذه.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.33 وانحراف معياري بلغ 0.479، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة

رقم 11 أي تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة و الكاملة حول موضوع القرار قبل اتخاذه.. بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 9: " تطبق القرارات الادارية على كل الموظفين دون استثناء."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.27 وانحراف معياري بلغ 0.450، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة رقم 9 أي تطبق القرارات الادارية على كل الموظفين دون استثناء. بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 13: " تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين لبعض القرارات الوظيفية." حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.17 وانحراف معياري بلغ 0.379، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 13 أي تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين لبعض القرارات الوظيفية. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 14: " يسمح للعاملين بإبداء رأيهم المخالف للقرارات الصادرة عن رئيسهم المباشر..."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.10 وانحراف معياري بلغ 0.305، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة رقم 14 أي يسمح للعاملين بإبداء رأيهم المخالف للقرارات الصادرة عن رئيسهم المباشر... بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 10: " يتم إتخاذ قرارات العمل بطريقة غير متحيزة."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.07 وانحراف معياري بلغ 0.254، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة رقم 10 أي يتم إتخاذ قرارات العمل بطريقة غير متحيزة بدرجة منخفضة وهذا حسب وجهة نظرهم.

2-1-3- تحليل فقرات محور الثالث العدالة الانفعالية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لجميع عبارات بعد العدالة الانفعالية: قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم 12: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول محور العدالة الانفعالية

N			انحراف معياري	المتوسط	البعد 3: العدالة الانفعالية
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
6	34	/	0.183	1.03	17- تعامل الإدارة جميع العمال والموظفين باحترام وتقدير
3	34	/	0.407	1.20	18- تتسم الإدارة بالصراحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين
4	34	/	0.305	1.10	19- تبدي الإدارة اهتماما بمصالح عمالها عندما تتخذ قرارا يتعلق بعملهم
7	34	/	0.254	1.07	20- تناقش الإدارة مبررات القرارات الوظيفية ونتائجها وتأثيرها على وظيفتي شخصياً مع الاهتمام بمصلحتي كفرد في التنظيم.
1	34	/	0.681	2.13	21- تعمل الإدارة على تنمية العلاقات الاجتماعية الطيبة مع جميع العاملين دون تمييز.
2	34	/	0.563	1.40	22- هناك عدالة للمسؤولين والإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العمال.
5	34	/	0.305	1.10	23- تقدم الإدارة تفسيرات لعمالها تجعلهم

					يشعرون بالرضا عند إتخاذ القرارات الوظيفية
8	34	/	1.07	0.254	24- أي تغيير في ظروف العمل الحالية في المؤسسة لن يؤثر على العمال ويجعلهم يتركون العمل بسهولة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21: تعمل الإدارة على تنمية العلاقات الاجتماعية الطيبة مع جميع العاملين دون تمييز."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد العينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.13 وانحراف معياري 0.681، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 21 تعمل الإدارة على تنمية العلاقات الاجتماعية الطيبة مع جميع العاملين دون تمييز... بدرجة متوسطة جداً حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 22 هناك عدالة للمسؤولين والإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العمال..."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.40 وانحراف معياري بلغ 0.563، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 أي أنهم موافقون بدرجة منخفضة على أنه هناك عدالة للمسؤولين والإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العمال.. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: " تتسم الإدارة بالصرحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.20 وانحراف معياري بلغ 0.407، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 أي أنه تتسم الإدارة بالصرحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين.. بدرجة منخفضة وهذا حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: " تبدي الإدارة اهتماما بمصالح عمالها عندما تتخذ قرارا يتعلق بعملهم "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.10 وانحراف معياري بلغ 0.305، حيث أن قيمة المتوسط

الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 19 أي تبدي الإدارة اهتماما بمصالح عمالها عندما تتخذ قرارا يتعلق بعملهم. بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 23: " تقدم الإدارة تفسيرات لعمالها تجعلهم يشعرون بالرضا عند إتخاذ القرارات الوظيفية "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.10 وانحراف معياري بلغ 0.305، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 23 أي تقدم الإدارة تفسيرات لعمالها تجعلهم يشعرون بالرضا عند إتخاذ القرارات الوظيفية. بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: " تعامل الإدارة جميع العمال والموظفين باحترام وتقدير " حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.03 وانحراف معياري بلغ 0.183، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 17 أي تعامل الإدارة جميع العمال والموظفين باحترام وتقدير.. بدرجة منخفضة وهذا حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: " تناقش الإدارة مبررات القرارات الوظيفية ونتائجها وتأثيرها على وظيفتي شخصياً مع الاهتمام بمصلحتي كفرد في التنظيم "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.07 وانحراف معياري بلغ 0.254، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 أي تناقش الإدارة مبررات القرارات الوظيفية ونتائجها وتأثيرها على وظيفتي شخصياً مع الاهتمام بمصلحتي كفرد في التنظيم. بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: " أي تغيير في ظروف العمل الحالية في المؤسسة لن يؤثر على العمال ويجعلهم يتركون العمل بسهولة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.07 وانحراف معياري بلغ 0.254، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة

في إجاباتهم على العبارة رقم 24 أي أي تغيير في ظروف العمل الحالية في المؤسسة لن يؤثر على العمال ويجعلهم يتركون العمل بسهولة.. بدرجة منخفضة وهذا حسب وجهة نظرهم.

2-2- تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لجميع عبارات محور الثقافة التنظيمية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 13: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور

الثقافة التنظيمية

N		المتوسط	انحراف معياري	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
الرتبة	عدد استمارات			
3	34	2.94	1.045	25- الحرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل
12	34	2.31	1.203	26- الحرص على انجاز العمل في وقته المحدد
13	34	2.22	1.289	27- الالتزام بالحفاظ على أوقات العمل الرسمية
15	34	1.81	1.355	28- الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب
4	34	2.75	1.107	29- انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة
5	34	2.72	1.054	30- التنسيق و التعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان
7	34	2.63	1.129	31- توافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار و مقترحات تزيد من جودة الانجاز
8	34	3.53	1.016	32- القيام بمناقشة مشاكل جودة و نوعية الخدمات مع فريق العمل
16	34	1.72	1.301	33- ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء

10	34	2.47	1.191	34- تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية
6	34	2.69	0.998	35- تكافؤ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية
1	34	2.97	0.916	36- يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل
11	34	2.47	1.107	37- توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جواً من التعاون و التفاهم
14	34	1.81	1.424	38- القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة
9	34	2.50	0.950	39- اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعياً
2	34	2.96	0.897	40- الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 36: " يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.97 وانحراف معياري 0.916، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 36 أي يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 40: " الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.96 وانحراف معياري بلغ 0.897، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 40 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: " الحرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.94 وانحراف معياري بلغ 1.045، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد

العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 أي أنه الحرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 29: " انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.75 وانحراف معياري بلغ 1.107، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 29 أي انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 30: " التنسيق و التعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.72 وانحراف معياري بلغ 1.054، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 30 أي التنسيق و التعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 35: " تكافؤ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية " حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.69 وانحراف معياري بلغ 0.998، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 35 أي تكافؤ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 31: " توافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار و مقترحات تزيد من جودة الانجاز "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.63 وانحراف معياري بلغ 1.129، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 31 أي أن توافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار و مقترحات تزيد من جودة الانجاز بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 32: " القيام بمناقشة مشاكل جودة و نوعية الخدمات مع فريق العمل."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.53 وانحراف معياري بلغ 1.016، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 32 أي القيام بمناقشة مشاكل جودة و نوعية الخدمات مع فريق العمل بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحلل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 39: " اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.50 وانحراف معياري بلغ 0.950، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 39 أي اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 34: " تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية." نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري بلغ 1.191، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 34 أي تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 37: " توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون و التفاهم "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري بلغ 1.107، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 37 أي توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون و التفاهم بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: الحرص على انجاز العمل في وقته المحدد "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.31 وانحراف معياري بلغ 1.203، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد

العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 26 الحرص على انجاز العمل في وقته المحدد بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 27: الالتزام بالحفاظ على أوقات العمل الرسمية "، نلاحظ أنها احتلت الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.22 وانحراف معياري بلغ 1.289، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 27 أي أن الالتزام بالحفاظ على أوقات العمل الرسمية بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 38: " القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.81 وانحراف معياري بلغ 1.424، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 38 القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 28: " الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.81 وانحراف معياري بلغ 1.355، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 28 أي الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 33: " ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.72 وانحراف معياري بلغ 1.301، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 33 أي أن ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

3- اختبار فرضيات الدراسة

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار (one sampel T test) للعينة الواحدة
الاجابة على الفرضية الأولى المتعلقة مدى وجود عدالة تنظيمية في مديرية الشباب والرياضة بولاية
المسيلة

- H1 يوجد أثر ايجابي لوجود عدالة تنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- H0 لا يوجد أثر ايجابي لوجود عدالة تنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار (one sampel T test) للعينة الواحدة

3-1-الإجابة على التساؤل الأول: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود بعد العدالة التوزيعية في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

الجدول رقم 14: اختبار الفرضية الأولى

المحور 1: العدالة التوزيعية						
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري		المتوسط	حجم العينة	القيمة	
0.063	0.302		2.36	34	القيمة	
2 = قيمة المتوسط الفرضي						
درجة الثقة 95%		فرق المتوسط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	T	
مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض					
1.04	1.11	1.356	.000	33	20.023	القيمة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول المتعلق ب: العدالة التوزيعية بلغ (2.36) بإنحراف معياري بلغ (0.302) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=2$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر ايجابي لوجود عدالة توزيعية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (20.023) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 33 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

3-2-الإجابة على التساؤل الثاني: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود بعد العدالة الاجرائية في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

الجدول رقم 15: اختبار الفرضية الثانية

المحور 2: العدالة الاجرائية						
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة		
0.111	0.523	2.50	34	القيمة		
2 = قيمة المتوسط الفرضي						
درجة الثقة 95%		فرق المتوسط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t	القيمة
مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى
1.07	0.63	1.103	0.000	33	10.119	القيمة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الثاني المتعلق ب: العدالة الاجرائية. بلغ (2.50) بإنحراف معياري بلغ (0.523) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (2) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر ايجابي لوجود عدالة الاجرائية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (10.119) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 33 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

3-3-الإجابة على التساؤل الثالث: لا يوجد أثر ايجابي نو دلالة احصائية لوجود بعد العدالة الانفعالية في مديريةية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

الجدول رقم 16: اختبار الفرضية الثالثة

المحور 3: العدالة الانفعالية						
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة		
0.066	0.412	2.26	34	القيمة		
2 = قيمة المتوسط الفرضي						
درجة الثقة 95%		فرق	مستوى	درجة	T	القيمة
مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى

مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض	المتوسط	المعنوية sig	الحرية	القيمة
1.52	0.49	1.069	0.000	33	10.213

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الثالث المتعلق ب: العدالة الانفعالية بلغ (2.26) بإنحراف معياري بلغ (0.412) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=2$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر ايجابي لوجود عدالة الانفعالية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (10.213) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 33 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

➤ الإجابة على التساؤل الثاني:

H1 - يوجد أثر ايجابي لتأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

H0 - لا يوجد أثر ايجابي لتأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

بعد اختبار وجود أبعاد العدالة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة، إذ تبين لنا وجود وتحقق هذه الأبعاد وبالتالي تحقق وجود عدالة تنظيمية في المديرية، ولاختبار الفرضيات اعتمدنا على معامل الانحدار البسيط عن طريق برنامج SPSS حيث سنستخدم معامل الانحدار البسيط في إثبات أو نفي الفرضيات.

- الجدول رقم 17: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الأولى.

المتغيرات	قيم المعالم	المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
		قيمة t	مستوى	قيمة	مستوى	معامل	معامل

التحديد	ارتباط	معنوية	اختبار F	معنوية	المحسوبة		
0.011	0.470	0.000	0.006	0.001	2.001	1.006	العدالة التنظيمية
				0.00	7.557	0.423	الأداء المتميز

- من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.470 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.011، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.006 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك مساهمة للعدالة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

- H1 يوجد هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- H0 لا يوجد هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

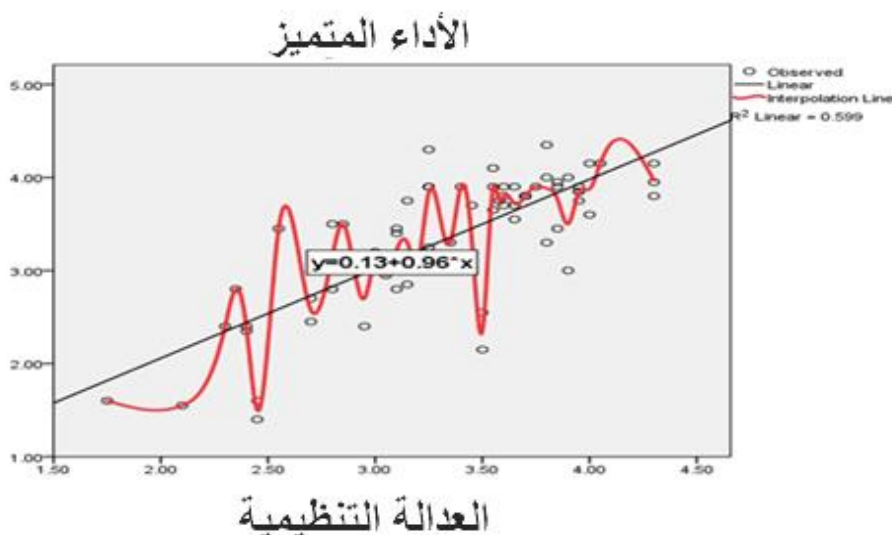
الجدول رقم 18: معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة.

		المحور الثاني: العدالة التنظيمية	المحور الثالث: الاداء التميز
المحور الثاني: العدالة التنظيمية	معامل بيرسون	1	.693**
	مستوى الدلالة المعنوية		.000
	عدد العينة	34	34
المحور الثالث: الاداء التميز	معامل بيرسون	.693**	1
	مستوى الدلالة المعنوية	.000	

	عدد العينة	34	34
--	------------	----	----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان النهائي

الشكل رقم 06: منحنى بياني لمعادلة الانحدار الارتباط التحفيز بأداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان النهائي

- من خلال الجدول رقم 23 والشكل رقم 08، نلاحظ أن قيم معامل الارتباط مرتفعة بمعدل عام متوسط يقدر ب (0.693) فقيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05) توضح أن هناك علاقة ترابطية في الأداء المتميز (المتغير التابع) يعزى إلى المستوى الذي وصل إليه تطبيق العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) ومنه، وهذا يعني انه توجد علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك علاقة توافقية بين العدالة التنظيمية والأداء المتميز لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

■ ومن خلال معادلة الانحدار $Y=0.13+0.96*X$ الممثلة في الشكل رقم، 08 والجدول السابق رقم 22 حيث يعتبر نموذج تحليل الانحدار من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، ويهتم نموذج الانحدار بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى، وهي المتغيرات المستقلة وبافتراض وجود متغير تابع ومتغير مستقل، حيث Y هو المتغير التابع و X هو المتغير المستقل، أي أن العدالة التنظيمية المعتمدة من طرف

مديرية الشباب والرياضة لها أثر ودور في تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية
المسيلة

خلاصة الفصل:

– تناول الفصل الثاني دراسة ميدانية في لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة من أجل الوقوف على أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز ، حيث تم اختبار الفرضيات عن طريق توزيع الاستبيان وجمعه وتحليله بالبرنامج الإحصائي spss، ليتم بعد ذلك حساب درجة ثبات الاستبيان ومختلف النسب ومقاييس النزعة المركزية والتشتت للتمكن من تحليلها وتفسير نتائجها للتمكن من الوقوف على مدى صحة الفرضيات الموضوعية من عدمه، حيث تم في الأخير التوصل إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. وهي محور الدراسة وبالتالي أهمية هذا الأخير في تحسين و تطوير أداء المديرية بشكل عام



استنتاج عام

والتوصيات

1- نتائج صحة الفرضيات:

- من اختبارنا للفرضية الأولى والتي مفادها يوجد أثر ايجابي لوجود عدالة تنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة حيث توصلنا إلى صحة هذه الفرضية نظرا لوجود دلائل ايجابية على وجود عدالة تنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- من اختبارنا للفرضية الثانية والتي مفادها لا يوجد أثر ايجابي لتأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة حيث توصلنا إلى عدم صحة هذه الفرضية نظرا لوجود دلائل ايجابية تثبت عكس ذلك ألا وهي وجود أثر ايجابي لتأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- من اختبارنا للفرضية الثالثة والتي مفادها لا يوجد هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وقد توصلنا إلى عدم صحة هذه الفرضية نظرا لوجود دلائل إيجابية تثبت أن علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية والأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

توصيات الدراسة: استخلصنا بعض التوصيات نذكر منها:

- مشاركة الموظفين في القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر.
- وضع معايير واضحة وعادلة لتوزيع الموارد والمكافآت بناءً على الأداء والمساهمة.
- التأكد من أن الترقيات والمكافآت تستند إلى الأداء والكفاءة بدلاً من التحيزات الشخصية.
- تشجيع ثقافة الحوار المفتوح والبناء بين الموظفين والإدارة.
- توفير قنوات فعالة لاستقبال الشكاوى والمقترحات ومعالجتها بشكل عادل وسريع.
- تنظيم اجتماعات دورية للتواصل مع الموظفين والاستماع إلى آرائهم ومخاوفهم.
- وضع معايير تقييم أداء واضحة ومحددة ومعلنة للجميع.
- تدريب المشرفين والمديرين على كيفية تقديم تقييمات عادلة وبناءة.

- تنظيم ورش عمل وبرامج توعية لتعزيز فهم وممارسة العدالة التنظيمية.
 - استخدام استبيانات ومقاييس دورية لقياس مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة.
 - تحليل البيانات المتعلقة بتأثير العدالة التنظيمية على الأداء المتميز.
- بتطبيق هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات تعزيز العدالة التنظيمية بشكل فعال، مما يسهم في تحسين الأداء المتميز وزيادة رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- درة عبد الباري: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، د ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1988،
- 2- عمر بن عيش، تقييم أداء الموارد البشرية، الطاعة ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 3- صبحي، وائل محمد والغالبي محسن طاهر محسن منصور .. "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، عمان، الأردن دار وائل للنشر (2009)
- 4- السلمي علي إدارة الأداء المتميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر : دار غريب للنشر والتوزيع، (2002)

ثانياً: الرسائل الجامعية:

- 1- باباه ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009/2010
- 2- علي ابراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، مذكرة دكتوراه الفلسفة في أداة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2015،
- 3- سميرة صولح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013
- 4- انجيبسبع، أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017،

- 5- د فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015/2016،
- 6- فاروق جهلان، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013،
- 7- محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011/2012،
- 8- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005/2006،
- ثالثاً: المقالات:**

- 1- عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني، مجلة الغري للعلوم، العدد 07، 2011،
- 2- سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008،
- 3- راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009،
- 4- حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)،

- 5- سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008،
- 6- عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني، مجلة الغري للعلوم، العدد 2011، 07،
- 7- خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريس، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23.
- 8- عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الإقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2007،
- 9- محارمة محارمه، ثامر محمد، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية": دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد 02، 2000،
- 10- سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية -جامعة القادسية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014،
- 11- سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 - 09 مارس الجزائر. 2005،
- 12- مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد: 1، المجلد: 25، 2017،
- 13- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009،

- 14- سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، جامعة ورقلة، الفترة 8-9 مارس 2005، الجزائر،
- 15- أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميدان)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد: 205، الإصدار 20، 2016،
- 16- د، عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001،
- 17- علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد: 98، المجلد: 23، 2016،
- 18- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد: 10، 2012،
- 19- سنطارة نبيلة، لبرش سارة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الأداء، وتفعيل الإبداع. محور الرابع: دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها،/عنوان المداخلة: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة جامعة البليدة 02-2017،
- 20- مسغوني منى، البعد الإستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014،
- 21- محمد فلاق، المسؤولية الإجتماعية لشركات النفطية العربية، شركتي "سونطراك الجزائرية، أرامكو السعودية، نموذجا، مجلة الباحث عدد 12، 2013،
- 22- بهوري، نبيل. "فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي، العدد 6، الجزائر، (2019).

- 23- بوسالم، أبو بكر. دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل "، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، (2015)
- 24- خليفي، عيسى و منصور، كمال. " مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل ، (2006).
- 25- الجبوري، حمزة محمد. "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية للآراء عينة من موظفي العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34 ، بغداد، (2013).
- 26- زدام، يوسف ،زينة، أسماء .. "متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، الجزائر، (2017)
- 27- كراشة فاطمة الزهراء ،زدام يوسف . دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1 المجلد ، العدد 02، (2017).



استبيان حول "

أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة - :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تعبئة استبيان لانجاز مذكرة ماستر

في إطار إنجازنا لمذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في الادارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية تحت عنوان: أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ، نحن بصدد تطبيق استمارة استبيان للحصول على المعلومات اللازمة لانجاز البحث، لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان آملين منكم توشي الدقة والموضوعية والشفافية لما له من أثر ايجابي في إنجاح هذا البحث، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام...

إشراف:

د. تباني علي

إعداد الطالب :

ضريف عبد الحق

السنة الجامعية : 2024/2023

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

البعد 01 : العدالة التوزيعية

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
01	يتناسب راتب العمال مع مؤهلاتهم العلمية			
02	الراتب الشهري للعمال يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في عملهم			
03	تتناسب مهام العمال مع قدراتهم في أداء العمل			
04	هناك عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين			
05	تتوزع المسؤولية الإدارية على جميع العاملين في المركب بصورة متكافئة.			
06	يتم توزيع المكافآت المالية على الموظفين بصورة عادلة كل حسب جهده ووظيفته.			
07	يحصل كل العمال على فرص التدريب والتطوير الذاتية بشكل عادل .			
08	استحقاق الترقية في المؤسسة يستند إلى مبدأ الجدارة			

البعد 02 :العدالة الاجرائية

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
09	تطبق القرارات الادارية على كل الموظفين دون استثناء			
10	يتم إتخاذ قرارات العمل بطريقة غير متحيزة			
11	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة و الكاملة حول موضوع القرار قبل اتخاذه.			
12	تتيح الإدارة حق الاعتراض والطعن في القرارات المتخذة			
13	تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين لبعض القرارات الوظيفية			
14	يسمح للعاملين بإبداء رأيهم المخالف للقرارات الصادرة عن رؤسهم المباشر.			
15	تقدم الإدارة أسباب اختاذا القرارات وتزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.			
16	يتم اختيارالافراد للاستفادة من الدورات التدريبية في مؤسسة على أساس طلبهم			

البعد 03: العدالة الانفعالية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
17	تعامل الإدارة جميع العمال والموظفين باحترام وتقدير			
18	تتسم الإدارة بالصراحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين			
19	تبدي الإدارة اهتماما بمصالح عمالها عندما تتخذ قرارا يتعلق بعملهم			
20	تتناقش الإدارة مبررات القرارات الوظيفية ونتائجها وتأثيرها على وظيفتي شخصياً مع الاهتمام بمصلحتي كفرد في التنظيم.			
21	تعمل الإدارة على تنمية العلاقات الاجتماعية الطيبة مع جميع العاملين دون تمييز.			
22	هناك عدالة للمسؤولين والإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العمال.			
23	تقدم الإدارة تفسيرات لعمالها تجعلهم يشعرون بالرضا عند إتخاذ القرارات الوظيفية			
24	أي تغيير في ظروف العمل الحالية في المؤسسة لن يؤثر على العمال ويجعلهم يتركون العمل بسهولة			

المحور الثالث: الاداء المتميز

المقياس				
الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
25	الحرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل			
26	الحرص على انجاز العمل في وقته المحدد			
27	الالتزام بالحفاظ على أوقات العمل الرسمية			
28	الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب			
29	انجاز المهام الوظيفية وفقاً للمعايير المحددة			
30	التنسيق و التعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان			
31	توافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار و مقترحات تزيد من جودة الانجاز			
32	القيام بمناقشة مشاكل جودة و نوعية الخدمات مع فريق العمل			
33	ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء			

			تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	34
			تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية	35
			يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل	36
			توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون و التفاهم	37
			القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة	38
			اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا	39
			الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل	40

المخلص:

إن تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات الرياضية لا يقتصر فقط على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، بل يمتد أيضاً إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من بيئة عادلة ومنصفة، فإن ذلك يعزز من دوافعهم للعمل بجد واجتهاد، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة ككل. بالإضافة إلى ذلك، تساهم العدالة التنظيمية في تقليل معدلات النزاع والإجهاد الوظيفي، وتحسين الصحة النفسية للأفراد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الرياضي والإداري.

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز "، وذلك نظراً للأهمية الكبيرة لآليات التقييم في تقييم أداء المالي للمؤسسة الرياضية. حيث تمت الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، فقد تم توزيع إستمارة إستبيان على 34 موظف، وتم تحليل إجابات المبحوثين عن طريق برنامج SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ممارسة العدالة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الأداء المتميز، المؤسسة الرياضية.

Abstract:

Applying organizational justice in sports institutions is not only limited to achieving job satisfaction for individuals, but also extends to improving institutional performance in general. When individuals feel that they are part of a fair and equitable environment, it enhances their motivation to work hard, which ultimately leads to outstanding performance for the organization as a whole. In addition, organizational justice contributes to reducing rates of conflict and job stress, and improving the psychological health of individuals, which reflects positively on sports and administrative performance.

This study aimed to determine the impact of practicing organizational justice on achieving outstanding performance, given the great importance of evaluation mechanisms in evaluating the financial performance of a sports institution. The study was conducted in the Directorate of Youth and Sports in the state of M'sila. A questionnaire form was distributed to 34 employees, and the respondents' answers were analyzed. Using .SPSS program

The study concluded that there is an impact of practicing organizational justice on achieving outstanding performance in the Youth and Sports Directorate in the state of M'sila.

Keywords: organizational justice, outstanding performance, sports institution.