

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: D. PSO/ 3C/03/17

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه

في: علم النفس

تخصص: العمل والتنظيم

العنوان

العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية

—دراسة ميدانية بـ مؤسسة تيندال المسيلة—

من إعداد:

خالدة شتراوي

تاريخ المناقشة: 2023/02/09

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
عاشور علوطي	أستاذ	محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
عبد الوهاب مغار	أستاذ	محمد بوضياف المسيلة	مشرقا و مقررا
زين الدين ضياف	أستاذ	محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا
الطاهر مجاهدي	أستاذ	محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا
اسماعيل بوعمامة	أستاذ	أبو القاسم سعد الله الجزائر 2	ممتحنا
صابر بحري	أستاذ	المركز الجامعي بركة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

بداية أشكر الله وحده على إتمام هذا العمل مراجعة جل شأنه تحسین عاقبتنا

في الأمور كلها .

انه لمن دواعي مبدأ الإخلاص والامتنان أن أقدم بشكري الجزيل واحترامي الكبير إلى أستاذي

الفاضل الدكتور "مغار عبد الوهاب" على نصائحه وتوجيهاته وعلى كفاءته العلمية علي في

إدارة هذا العمل وإلى كل أساتذة قسم علم النفس خاصة العمل وتنظيم .

ولا يفوتني أن أشكر كل أساتذتي في جميع المراحل التعليمية التي مررت بها والذين أرجع الفضل

إليهم دائما وأخص بالذكر الأستاذة "لعجيني مسعودة" و

"غضبان نروينة" اللاتي دعمتني طالبة الله تعالى أن يجازيهما خير جزاء .

كما أخص بالشكر الجزيل ووافر التقدير إلى الصديقتين "شادي فاطمة وبوزيدي سهيلة"

ونرميلي الأستاذ «ذبيحي لحسن» على كل المساعدة التي قدمها لي سائلة المولى عز وجل أن يجعلهما

من أهل القرآن، وأن يرزقهما الفردوس الأعلى من الجنان .

كما أشكر عمال مؤسسة تندال على كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل إكمال

هذا البحث خاصة إلى "دلال" و "مفتاح" وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذه

المذكرة .

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين العزيزين إلى "أمي الحنون" التي لم أجد العبارات المناسبة لمقامها للتعبير عن

امتناني وحيي لها .

إلى الذي كافح من أجلنا وكان السند لنا وأوصلنا إلى ما نحن عليه اليوم إلى "أبي الحبيب" .

إلى أخواتي الغاليات وأزواجهن وإخواني الأعزاء وزوجاتهم أتمنى لهم السعادة والنجاح في الحياة وإلى

جميع أفراد عائلتي دوز استثناء .

إلى كل زميلاتي بالعمل وصديقاتي بالدراسة سمراء ، سميحة ، عفاف ، أمال .

إلى زميلتي الدكتورة "شادي فاطمة"

التي أخصها بالشكر الجزيل على دعمها جعلها الله ذخرا لعائلتها ، إلى كل طلبة قسم علم النفس إلى كل من

يجب الله ورسوله والعلم والوطن .



— خالدة —

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
07	1-الإشكالية
11	2-فرضيات الدراسة
13	3-أسباب اختيار الموضوع
13	4-أهداف الدراسة
14	5-أهمية الدراسة
15	6-تحديد مفاهيم الدراسة
17	7-الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: العدالة التنظيمية
31	تمهيد
32	1-العدالة في الفكر الإنساني
33	2-مفهوم العدالة التنظيمية
34	3-أبعاد العدالة التنظيمية
37	4-مبادئ العدالة التنظيمية
38	5-أهداف العدالة التنظيمية

39	6-نظريات العدالة التنظيمية
42	7-علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية
44	8-العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية
45	9-العوامل البيئية وأثرها على العدالة التنظيمية
47	خلاصة
الفصل الثالث: فعالية الأداء	
49	تمهيد
50	1-مفهوم الفعالية التنظيمية
50	2-تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالفعالية
52	3-خصائص التنظيم الفعال
53	4-مداخل قياس الفعالية التنظيمية
58	5-مقاييس الفعالية التنظيمية
60	6-العوامل المؤثرة في قياس الفعالية
60	7-صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
61	8-مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي
63	9-أهم متطلبات زيادة الفعالية
64	خلاصة
الفصل الرابع: الأداء الوظيفي	
66	تمهيد
67	1-مفهوم الأداء الوظيفي
68	2-عناصر الأداء الوظيفي
69	3-محددات الأداء الوظيفي
70	4-أهمية الأداء الوظيفي
71	5-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
72	6-نظريات الأداء الوظيفي

75	7-تقييم الأداء الوظيفي
76	8-أهمية وأهداف تقييم الأداء
79	9-معايير تقييم الأداء
80	10-خطوات وطرق تقييم الأداء
83	11-فوائد تقييم الأداء
84	12-معوقات تقييم الأداء
85	13-طرق تحسين الأداء
87	خلاصة
	الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية
90	تمهيد
91	1-الدراسة الاستطلاعية
91	2-حدود الدراسة
91	3-المنهج المستخدم
92	4-أدوات الدراسة
105	5-مجتمع وعينة الدراسة
110	6-الأساليب الإحصائية
111	خلاصة
	الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج
113	تمهيد
113	1-عرض وتحليل نتائج الدراسة
130	2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري
136	3-الاقترحات
138	4-خاتمة
140	قائمة المراجع
/////	الملاحق

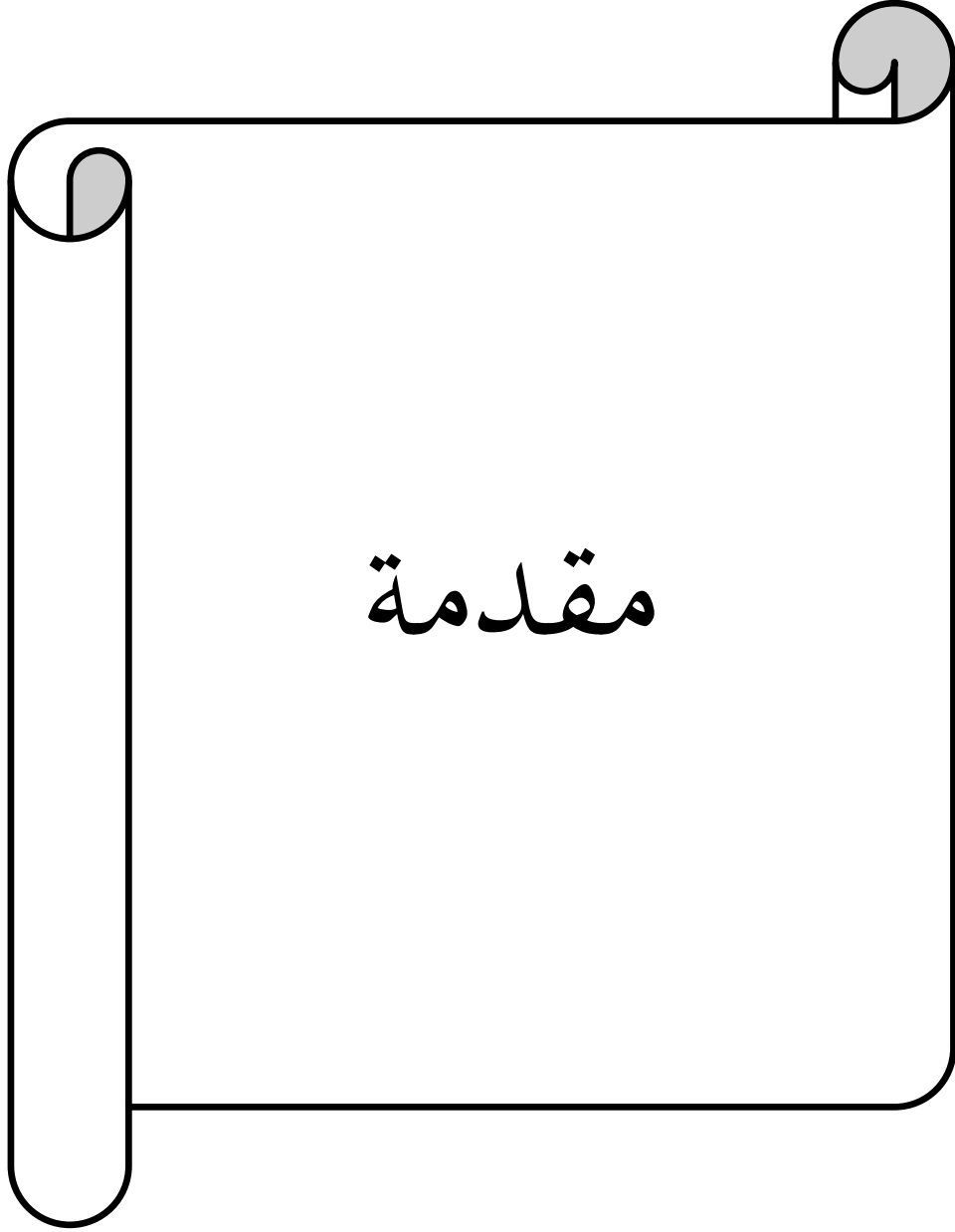
## فهرس الجداول

الصفحة	مضمونه
52	جدول رقم (01) يمثل العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة
93	الجدول رقم (02) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية وأبعاده الفرعية
93	الجدول رقم (03) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة التوزيعية مع الدرجة الكلية للمحور
94	الجدول رقم (04) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة الإجرائية مع الدرجة الكلية للمحور
95	الجدول رقم (05) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة التفاعلية مع الدرجة الكلية للمحور
96	الجدول رقم (06): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس العدالة التنظيمية
97	الجدول رقم (07): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لمقياس العدالة التنظيمية
97	الجدول رقم (08) يوضح ثبات مقياس العدالة التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية
99	الجدول رقم (09) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام الوظيفي وأبعاده الفرعية
99	الجدول رقم (10) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الجهد مع الدرجة الكلية للمحور
100	الجدول رقم (11) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الكفاءة مع الدرجة الكلية للمحور
101	الجدول رقم (12) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الدقة مع الدرجة الكلية للمحور
102	الجدول رقم (13) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور
103	الجدول رقم (14) مصفوفة ارتباطات عبارات محور التطور مع الدرجة الكلية للمحور
104	الجدول رقم (15): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاداء الوظيفي
104	الجدول رقم (16): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لمقياس الاداء الوظيفي
105	الجدول رقم (17) يوضح ثبات مقياس الاداء الوظيفي عن طريق التجزئة النصفية
106	الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
106	الجدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
107	الجدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة
108	الجدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

109	الجدول رقم (22) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية
109	الجدول رقم (23) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
113	جدول رقم (24) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة
115	جدول رقم (25) يوضح قيمة معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
116	جدول رقم (26) يوضح قيمة معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية وفعالية الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
117	جدول رقم (27) يوضح قيمة معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية وفعالية الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
118	جدول رقم (28) يوضح قيمة معامل الارتباط بين عدالة المعاملات وفعالية الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
119	جدول رقم (29) يوضح نتائج اختبار "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة على مقياس العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.
121	جدول رقم (30) يوضح نتائج اختبار "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة على مقياس العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة.
123	جدول رقم (31) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في فيمقياس العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة.
124	جدول رقم (32) يوضح نتائج اختبار "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة على استبيان فعالية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.
126	جدول رقم (33) يوضح نتائج اختبار "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة على مقياس فعالية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الوظيفة.
128	جدول رقم (34) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في فيمقياس فعالية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة.

# فهرس الأشكال

صفحة	عنوان الشكل
34	شكل رقم (01) يمثل تشكيل ادراكات العدالة
42	الشكل رقم (02) يوضح نموذج " بورترو لولر "
70	شكل رقم (03) يمثل محددات الأداء الوظيفي
72	شكل رقم (04) يمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
81	شكل رقم (05) يمثل خطوات تقييم الأداء الوظيفي
106	الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
107	الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
108	الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة
108	الشكل رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
109	الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية
110	الشكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
114	شكل رقم (12) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير العدالة التنظيمية
114	شكل رقم (13) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير فعالية الأداء الوظيفي



مقدمة

يشهد العالم اليوم تقدما علميا يشمل جميع مجالات الحياة الإنسانية مما اثر بدوره على حياة الفرد فتعددت حاجياته الإنسانية وتتنوع بدرجة لم يسبق لها مثيل الأمر الذي أسفر عن ظهور منظمات عملاقة تسعى لبلوغ درجات الكفاءة والفعالية في أداء أعمالها، لتحقيق أهدافها الاقتصادية من جهة والوصول إلى ركب الدول المتقدمة من جهة أخرى، والذي يتجسد من خلال العملية الإدارية حيث اتفق علماء الإدارة والإداريون المحدثون أن تحقيقها يرتبط إلى درجة بعيدة بمستوى التنسيق والتكامل بين العمليات الإدارية التي تمارس في المنظمات، حيث يعتبر العمل شرط لنشوء و بقاء الإنسان، ارتبطت حياته في العصور القديمة بالطبيعة وما تضمنته من وسائل للعمل، حيث اقتصر في البداية على قطع و شق الحجارة كأدوات بسيطة يستعملها في العمل لتأمين عيشه . ومع التطور أصبح صنعه للأدوات أكثرا اتقانا وتطورا، فكانت أولى المراحل لظهور الأشكال الأولى لتقسيم العمل حسب العمر والجنس حيث أدى ذلك الى استعمال هذه الأدوات في الصيد البحري ليصبح أهم مصدر للمعيشة، ثم انتقل شيئا فشيئا الى العمل الزراعي في شكل تعاون لاستثمار الأرض، فتكونت العشائر وبدأ التقسيم الاجتماعي للعمل و الملكية العامة لوسائل الإنتاج والعمل المشترك والتوزيع المتساوي لمنتجات العمل نظرا للشعور الجماعي الذي يطبع أفراد المجتمع آنذاك ومن ثم تطور العمل الإنساني بتطور الزمن حيث أصبح قادرا على الإنتاج والبيع والشراء. ونظرا وللتحولات الكثيرة التي تمتاز بها بيئة الأعمال فرضت على المنظمات أن تتخذ أو تبحث عن أساليب إدارية حديثة اذ من خلالها تستطيع التغلب ومواجهة التحديات المتلاحقة، فلم تعد اليوم الأساليب الإدارية التقليدية مجدية وأثبتت عدم قدرتها على التكيف مع هذه التحديات التي تتعرض لها المنظمات لذلك ظهرت مفاهيم إدارية معاصرة من شأنها مواكبة التطورات الحاصلة حيث اعتمدت على الاهتمام بالأفراد داخل التنظيمات وبتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير أدائهم في العمل لتقديم الأفضل، فنجاح المنظمة يرتكز على العنصر البشري بدرجة أولى وما يقدمه من عطاء للوصول الى الأهداف المرجوة ، ويرى

الإداريون أن التفاعل بين عناصر العملية الإدارية هو مؤشر حقيقي لنجاح أي عمل إداري ولعل ابرز تلك العناصر هو عنصر العدالة التنظيمية الذي يسعى إلى توحيد الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها إلى المسار الصحيح. و تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات و تطورها و قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و ذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي الذي يعامل به من قبل مديره المباشر نظرا للأهمية الموضوع داخل البيئة التنظيمية وعليه فقد يوجد عناصر عديدة تؤثر في طبيعة سلوك الفرد و مساره و شكله ضمن المحيط الطبيعي الذي يعيشه كعامل في المنظمة والذي يحدد من خلال مختلف مستويات المعاملة ( المساواة، الإجراءات، التعاملات). وقد عرفت العدالة التنظيمية بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة ( Byars & Rue , 1997 , p 325 )

وترى " ليزا برادلي " أن شعور الفرد بالعدالة التنظيمية، وذلك من خلال إدراكه لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل فيها ينتج عنه شعور الفرد بالرضا الوظيفي، في حين أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية ينتج عنه الشعور بالإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة (Bradley , 2006 , p 66 )

كما تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن

معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة. ( Mark , 2003 , p 361 )

وحسب دراسة " بوغري " يعتبرها أنها أدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة والمسؤولين في المؤسسة تجاه الأفراد العاملين فيها، لذلك فهي تحتل مكانا مهما جدا ضمن أولويات الإدارة، لأنها تنعكس إيجابا أو سلبا على مخرجات الأفراد (الرضا، الثقة، ...

(وغيرها)، ومن ثم على المخرجات التنظيمية ارتفاع الإنتاجية، ثقافة قوية (2002 p 1094, Beugré).

وتحقيقاً لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين هما: نظري وآخر ميداني.

**الفصل التمهيدي:** يمثل الإطار العام للدراسة وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي احتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية من (الجنس، الخبرة والوظيفة) إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع ثم أهداف الدراسة وأهمية الدراسة، كما شمل هذا الفصل أهم المفاهيم المتداولة في البحث وكذا بعض الدراسات السابقة والتعليق عليها.

فيما يخص الجانب الأول للدراسة النظرية تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، تناولنا فيهم

ما يلي:

**الفصل الثاني:** وقد جاء عنوانه العدالة التنظيمية وتطرقنا فيه إلى مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها ومبادئها، إضافة إلى أهداف العدالة التنظيمية والنظريات المطبقة، وعلاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية الإدارية أخرى كما حاولنا أن نقف عند أهم العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية.

**الفصل الثالث:** فجاء تحت تسمية فعالية الأداء وتحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية، إضافة إلى خصائص التنظيم الفعال ومداخل قياسها كما تطرقنا إلى مقاييس الفعالية والعوامل المؤثرة في قياسها مروراً إلى التعرف على أهم الصعوبات في قياس الفعالية ومؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي.

**الفصل الرابع:** وكان عنوانه الأداء الوظيفي وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي عناصره ومحدداته، أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، نظرياته وكذلك تم التطرق إلى تقييم الأداء أهميته وأهدافه ومعايير التقييم، كما حاولنا تسليط الضوء على خطوات وفوائد تقييم الأداء، معوقات تقييم الأداء وطرق تحسين الأداء.

أما فيما يخص الجانب الثاني للدراسة الميدانية فقد شمل كذلك فصلين هما:

**الفصل الخامس:** والذي كان عنوانه الإجراءات المنهجية للدراسة وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في الدراسة، وكذلك تطرقنا إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي ستستخدم في الدراسة وذلك بعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الأساليب الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

**الفصل السادس:** وكان عنوانه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وقد تمحور هذا الفصل على تحليل وتفسير النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، ليتم بعدها التوصل إلى استنتاج عام يركز على أهم ما جاء من النتائج ميدانية وخالصة عامة ليتم بعدها الخروج بجملة من الاقتراحات كذلك خاتمة تنهي كل ما جاء في الدراسة.



الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

### 1-الإشكالية :

تعد العدالة أحد المداخل الحديثة القديمة التي تلعب دورا حيويا متميزا في مساعدة المنظمات على اختلاف مهامها وتنظيماتها البشرية في الحفاظ على كيانها والمنافسة في بيئة شديدة التعقيد سريعة التغير، كما تعد المبدأ المثالي الطبيعي الوضعي الذي يحدد معنى الحق الذي يوجب احترامه وتطبيقه من خلال اتباع منهجية فكرية وعلمية متكاملة الأدوات والوسائل لتحقيق مبدأ المساواة والاستقامة بين جميع الفئات العاملة.

اذ يتحدد نجاح المؤسسات بدرجة كبيرة بالعنصر البشري الذي يعد موردا هاما في المنظمة وأصل من أصولها إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود موارد بشرية مؤهلة ومدرية فهو مصدرا لقدرتها التنافسية و يعول عليه في تحقيق أهدافها بكفاءة ، الأمر الذي يتطلب الاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكاناته مما يتمثل في خلق حالة من الشعور بالانتماء الى المنظمة، وكذا مساعدته على إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه على المدى القصير والبعيد وهو بدوره يسعى الى تقديم أداء فعال في المنظمة ، ولتحقيق هذا الأخير يتطلب مراعاة حاجات العامل بالدرجة الأولى واحترامه والاهتمام به والحفاظ عليه وتحقيق مستوى الإنصاف نحوه وتطبيق النزاهة في التقييم والحيادية و العدالة التي قد تتسبب في ترك أثر رجعي على مخرجات العامل وأدائه بشكل عام .

وتعود جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عندما افترض "الأم 1964" أن الفرد يوازن ويقارن بين ما يحصل عليه من موارد مع مُعدل ما يحصل عليه الآخرين، وأن إدراك عدم العدالة وفقاً لذلك يُمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر، الذي يترك أثراً سلبياً على المنظمة .فهذه النظرية تقوم على أن الفرد يقارن معدل مخرجاته، إلى مدخلات) العمل الذي يؤديه) مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلان، فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، لكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوى المعدلين مما يُولد شعوراً بالتوتر. وعدم الارتياح .وبشكل عام فإن العدالة التنظيمية هي قيمة مُهمّة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وإحساس وإدراك إنساني، يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التعليمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خال إجراء المقاربات التبادلية المُتَحَصِّل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة (الشطي، 2013، ص 37).

وتعرف العدالة بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة الموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة إذ تستند الى جملة من المقومات الأساسية والهامة وتقوم على مسلمة أساسية كرجبة العاملين بالحصول على معاملة عادلة وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين استنادا الى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي الإداري، حيث أنها تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

وتعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم محددات السلوك التنظيمي الشائعة نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات و تطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية لكونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي الذي يعامل به من قبل مديره المباشر، و تعتبر من بين أبرز المواضيع النفسية الاجتماعية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة في مجال الفكر الإداري كاختيارات التوظيف، و الأجور المتكافئة وغيرها ونظرا لتأثيرها الجوهرية و الواضح على سلوك العامل ، حيث جاءت نظرية " آدمز 1965 " الذي ارتبط تطورها وتجريبها به وعرفت باسم نظرية المساواة التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونه ، أيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخري ، وأن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد للتقليل من هذا التوتر و يعرف المدخلات على أنها نوع و خصائص عمليات الشخص مثل ( العم ، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهد

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المبذول ، المهارة ، مدة الخدمة ) في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل ( المكافآت ، الأجر ، الترقية ، السلطة).

في حين ركزت نظرية " بورتر و لولر " على أساس أن استمرار أداء العاملين و فعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم و قناعتهم و مدى إدراكهم الايجابي بين المكافأة التي حصلوا عليها وبين ما يدركوه أنهم يستحقوا أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم واعتمد كل منهما نموذجا لتفسير أداء العاملين ، حيث افترضا بأن الأداء الإنجاز تنتج عنه عوائد ومكافآت داخلية خارجية، وهذه العوائد تعود على الرضا عن العمل، فالعوائد الداخلية "الذاتية" هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات. أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل في الأجر والأمان والحاجات الاجتماعية كما تتضمن عنصرا آخر وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها من المنظمة.

ومنه يمكننا القول أن المؤسسات تواجه نسقا من التحديات الناتجة عن المطالبة بتحقيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة توزيعية، الإجرائية، المعاملات) بين الموظفين نظرا لتنوع مواردها وخلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية، وترتبط مدى استمرارية ونجاح المؤسسات من خلال قدرة الإدارة على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية بين مختلف مستويات الموظفين والوحدات الإدارية الأخرى، وأن ما يجري عليه من عمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقا للخطط والسياسات المرسومة و البرامج المعدة وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها وتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة التي أكدت على أهمية العدالة التنظيمية في تطوير المؤسسات الاقتصادية خصوصا في حالة وجود خلل على مستوى الأداء وبروز مظاهر ضعف التنسيق وسوء الإدارة والنقص في الخطط، ومن هذا المنطلق اقتصر الأداء لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم وفق مؤشرات (الجهد، الدقة، الكفاءة، الالتزام الوظيفي، التطور) والتي تحدد المدى الذي يعتبر

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

فيه الفرد العامل كيانا و جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، إلا أنه لا يعبر لوحده مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها (المادية، المالية والبشرية) المتميزة بالندرة. وغالبا ما كان يعبر عن أدائها بمقاييس الكفاءة والفعالية معا، اللذان يعكسان إما تحقيق الأهداف أو مدى الاستعمال الرشيد للموارد وعلى خلاف ذلك هناك من ركز على الكفاءة لوحدها حيث عرف الأداء بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، و النظر الى الأداء على انه إما كفاءة أو فعالية هي في الحقيقة معالجة جزئية، فالاهتمام يتركز على النتائج مثلا أكثر من كيفية استخدام الموارد أو العكس، وهذا سيجعل الأداء عاجزا عن تفسير انجازات المؤسسة ككل ومن هذا المنظور فإن الأداء يتجسد، بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، إذ لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي بلغت أهدافها بأنه مرتفع أو جيد إذا كلفه ذلك الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة التي تمكنت من استغلال مواردها بشكل كامل ولم تحقق أهدافها بأن أداءها دون المستوى المطلوب . وتتزامن هذه الدراسة مع الجهود الحثيثة لعملية التنمية والتطوير الإداري للمؤسسات والقطاعات المختلفة يجعل من الضروري القيام بمثل هذه الدراسات الميدانية لوضع واقتراح الحلول المناسبة لها، وتعتبر العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي من بين أهم المتغيرات المؤثرة في سلوك المنظمات من جهة وانعكاسها على بيئة العمل من جهة أخرى، ومن هنا أرادت الباحثة أن تسلط الضوء على واقع هذا الموضوع في أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالضبط في مؤسسة " تندال " بالمسيلة.

### التساؤل العام الأول:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية؟

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية تيندال؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية تيندال؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المعاملات وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية تيندال؟

التساؤل العام الثاني:

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، الوظيفة) لدى عمال مؤسسة تيندال؟

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة تيندال؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمتغير الخبرة لدى عمال مؤسسة تيندال؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمتغير الوظيفة لدى عمال مؤسسة تيندال؟

2-فرضيات الدراسة:

تتلخص فرضيات الدراسة في فرضيتين أساسيين طبقا لمتغيري الدراسة (العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي) والفرضية العامة الأولى تتناول العلاقة بين العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي و يتفرع عنها ثلاث فرضيات جزئية ، و الفرضية العامة الثانية تبحث في إمكانية وجود فروق في متغيري الدراسة (العدالة التنظيمية و فعالية الأداء الوظيفي) تبعا لمتغيري الجنس ( ذكور، إناث) والخبرة (أقل من 05 سنوات، من 06 الى

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

10 سنوات ، أكثر من 11 سنة) والوظيفة ( مشرف ، منفذ) ويتفرع عنها ثلاث فرضيات جزئية، وقد تمت صياغة فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمجال ومتغيرات الدراسة الحالية .

### الفرضية العامة الأولى:

توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية.

### ويتفرع عنه الفرضيات الجزئية التالية:

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية تيندال.

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية تيندال.

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المعاملات وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية تيندال.

### الفرضية العامة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، الوظيفة) لدى عمال المؤسسة الاقتصادية تيندال.

### وتتفرع عنه الفرضيات الجزئية التالية:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمتغير الجنس لدى عمال المؤسسة الاقتصادية تيندال.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمتغير الخبرة لدى عمال المؤسسة الاقتصادية تيندال.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمتغير الوظيفة لدى عمال المؤسسة الاقتصادية تيندال.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 3-أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ كونها أول دراسة في حدود علم الباحثة - تبحث بشكل خاص في موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي.
- ✓ محاولة توضيح طبيعة نضام العدالة السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بفعالية الأداء.
- ✓ معرفة مكانة العنصر البشري داخل المنظمات وفتح مجالات المشاركة واستثمار طاقاته.
- ✓ الوقوف على المشاكل والمعوقات التي تواجهها مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ المشكل الأساسي الذي يعاني منه معظم المؤسسات هو العدالة التنظيمية.
- ✓ محاولة التعرف على المحددات الأساسية للعدالة التنظيمية داخل المؤسسات.

### 4-أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن ايجازها في النقاط الآتية:
- ✓ تحديد مفهوم العدالة التنظيمية بعناصرها وأبعادها المختلفة.
- ✓ الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية في مؤسسة الدراسة.
- ✓ تحديد العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العمال.
- ✓ التعرف على درجة الارتباط بين العدالة التوزيعية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العمال.
- ✓ التعرف على درجة الارتباط بين العدالة الإجرائية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العمال.
- ✓ التعرف على درجة الارتباط بين عدالة المعاملات وفعالية الأداء الوظيفي لدى العمال.
- ✓ الكشف عن الفروق في العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والوظيفة.
- ✓ تسليط الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية لموضوع العدالة التنظيمية في مكان الدراسة.
- ✓ تبيان ما مدى فعالية نظام العدالة المطبق في المؤسسة المدروسة ومدى تحقيق أهدافها.
- ✓ محاولة التعرف على الوسائل والإجراءات المتبعة في العملية الإدارية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ اقتراح جملة توصيات على ضوء النتائج التي سيفسر عليها البحث والتي من خلالها تسمح بتحسين أداء العامل والمؤسسة.

### 5-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية ككل بحث علمي لابد أن يكون له أهمية تدفع الى اختياره والبحث فيه، لذا تعد كل من العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي من بين أهم المواضيع التي شغلت الباحثين والمتخصصين في علم الإدارة، مما يدفع الى دراستها لتحقيق العديد من النتائج الايجابية.

✓ تعتبر العدالة التنظيمية قيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، وتوضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة وتعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني.

✓ توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب وأجور في المنظمة يتصل بمفهوم العدالة تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرارات وتعد عدالة الإجراءات.

✓ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء، ونظم القرارات الصادر وعلى سلوكيات المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.

✓ تتجلى أهمية الدراسة في تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل الأدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية أو الانجازات عند الأعضاء في المنظمة.

✓ كما تكمن الأهمية في كل من العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي داخل التنظيم.

✓ اعتبار العدالة التنظيمية متغيرا مهما ومؤثرا في عمليات الإدارة بشكل عام.

✓ قد تساعد نتائج الدراسة الحالية على إبراز دور العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي كضرورة لتوجيه الفرد العامل من حيث جهوده المبذولة في العمل ومن خلاله تقييمه كفرد في المنظمة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في تزويد الباحثين بمزيد من المعلومات عن العدالة التنظيمية وإسهاماتها في المجال الإداري.

### 6- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن عملية تحديد المفاهيم الأساسية في البحث ضرورية، وذلك لتمكين الباحث من حصر موضوعه ومعرفة حدوده، فهي ترسم له بوضوح الطريق الذي يتبعه في بحثه، فضلاً عن التحكم في الموضوع، وضبطه وتحقيق أهدافها لذلك سنحاول فيما يلي تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بدراستنا والتي تدور حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي والتي تتمحور في العناصر التالية:

### تعريف العدالة:

**لغة:** العدل ضد الجور، ومعناه الاستقامة وهو المتوسط في الأمور. (ابن منظور، 2005، ص 43)

**مفهومًا:** عرفها كل من " Bies & Trip " بأنها القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم بها المؤسسة أعمالها في ثلاث أبعاد: كيفية تخصيص الموارد والعائدات، وكيفية وضع الإجراءات لإتخاذ القرارات وتنفيذها، وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد.

(Bies & Trip, 1996, p 17)

### إجرائيا العدالة التنظيمية:

هي مستوى شعور العامل لحالة العدالة والمساواة في الأجور والإجراءات التي تحدد هذه الأجور وجودة المعاملة التي يعامل بها من قبل المسؤول المباشر له في تطبيق بعض الإجراءات، من خلال مقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله، وما يترتب عليه من نتائج ومردود بجهود ونتائج نظرائه، ويقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل على فقرات مستوى العدالة التنظيمية.

**العدالة التوزيعية:** وهي الدرجة التي يشعر بها العامل اتجاه عدالة القيم المادية وغيرها التي يحصلون عليها من قبل منظماتهم.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

**العدالة الإجرائية:** وهي شعور العامل بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات.

**عدالة المعاملات:** وهي الدرجة المتولدة عن إحساس العاملين بعدالة المعاملة من قبل منظماتهم عند تطبيقهم للإجراءات.

**الفعالية:**

**مفهومًا:** هي تحقيق الهدف والوصول الى النتائج التي تم تحديدها مسبقا. (عبد الوهاب عبد السميع، 1991، ص 27)

كما يرى " كان وكاتز " أنها تتمثل في مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم. (أبو قحف، 1993، ص 93)

**إجرائيًا:**

هي الدرجة التي يتحصل عليها الفرد العامل مقابل تحقيقه أهداف المنظمة بأقل جهد وفي مدة زمنية معينة والذي يقدر با.

**فعالية الأداء:**

**مفهومًا:** التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت اليه مهامها. (الهيبي، 2003، ص 195)

كما يعرف بأنه مجموعة من الشروط الواجب توفرها لانجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق أهداف معينة. (أبو شيخة، 2000، ص 217)

**إجرائيًا:**

هي الدرجة التي يتحصل عليها الفرد العامل مقابل النتائج التي حققها بعد قيامه بمجموعة من المهام وفق مؤشرات الأداء (الجهد، الكفاءة، الدقة، الالتزام الوظيفي، التطور).

### العمال إجرائيا:

هو العنصر البشري الذي يقوم بمجموعة من المهام والمسؤوليات المحددة في وظيفته مقابل أجر معين.

### المؤسسة الاقتصادية اجرائيا:

هي وحدة اقتصادية تمارس نشاطات مختلفة من أجل تحقيق أهداف وجدت من أجلها.

### 7-الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع العدالة التنظيمية، حيث تناولته من زوايا مختلفة وهذا ما يؤكد الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع داخل المؤسسات على اعتبار انه من أحد العوامل المؤثرة على السير الحسن للمؤسسات على اختلاف قطاعاتها فقد تعددت وتنوعت الأبحاث المتناولة حول هذا الموضوع، ومن بين الدراسات التي تناولت جانب العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي للعمال مايلي:

### الدراسات المحلية:

دراسة سمية جقيدل (2015) بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، ببسكرة " هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وبالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، بالإضافة إلى معرفة مستوى الفروق بين العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تحقق الفرضية الأولى من هذا البحث في شقها الأول المتعلق بمستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، أما الالتزام التنظيمي فكان مرتفع لدى عينة الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ تحقق الفرضية الثانية من هذا البحث والقائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس جاءت لصالح الإناث.

✓ تحقق الفرضية الثالثة من هذا البحث والقائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية جاءت لصالح من (1-5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5-10 سنوات) في الإلتزام التنظيمي.

✓ عدم تحقق الفرضية الرابعة من هذا البحث والقائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

دراسة محمد بوقليع (2012) بعنوان " العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين " دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك " هدفت الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، و ذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) كمتغير مستقل ، و التعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، انجاز المهام ، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء). وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك من المستويات الإدارية الوسطى والبالغ تعدادهم (3523) موظفا، في ضوء إحصائيات قسم شؤون الموظفين، ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (742) استبانة لتشكل ما نسبته (21 %) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (92.75 %) من عينة الدراسة المختارة، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي تم التوصل لما يلي:

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ نتائج المتوسطات الحسابية لادراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) جاءت بدرجة متوسطة.

✓ أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء) جاء بدرجة مرتفعة.

✓ أشارت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

✓ أشارت النتائج الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

✓ أشارت النتائج الى وجود إثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

✓ أشارت النتائج الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

✓ أشارت النتائج الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك.

الدراسات العربية:

دراسة مرح طاهر شكري (2016) بعنوان: "الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديرين أنفسهم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديرين انفسهم' ،والعلاقة بينهما وهدفت ايضا الى معرفة أثر كل من متغيرات (الجنس ،المؤهل ،الخبرة موقع المدرسة) في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الاساسية ومديراتها ،حيث بلغ عددهم (454) مديرا ومديرة ،حيث اجبرت الدراسة على عينة بلغ عددها (229) مديرا ومديرة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل . أما بالنسبة للأداة فقد قامت الباحثة بإعداد استبانة خاصة بموضوع الدراسة مستعينة بالأدب النظري والدراسات السابقة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية والاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط درجة الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة)

دراسة عبد الكريم السكر (2012) بعنوان " أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي " من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، حيث هدفت الدراسة الى تحليل أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي وفقا لأراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية. وتمثلت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

✓ ما درجة ممارسة العدالة التوزيعية المتوقعة ومستوى كل قاعدة من قواعدها بدليل فقراتها المتضمنة من وجهة نظر المبحوثين؟

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ ما مستوى الولاء التنظيمي بدليل فقراته المتضمنة لدى المبحوثين في الوزارات الأردنية؟  
لنتدرج بعدها فرضيات الدراسة المتمثلة في:

✓ لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لقواعد العدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في آراء المديرين نحو الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الوسطية التالية (المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر، النوع الاجتماعي).

حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت المعلومات من خلال استبانته وزعت على عينة الدراسة بلغت (172) فرد، ومن هنا توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

✓ إن آراء المبحوثين نحو قواعد العدالة التوزيعية كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي 2, 982 وجاءت قاعدة النوعية بمستوى متوسط 3, 318 ومن ثم قاعدة المساواة بمتوسط 3, 155 أما قاعدة الحاجات فكانت بمستوى منخفض 2, 473.

✓ إن آراء المبحوثين نحو الولاء التنظيمي كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي 3, 437.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين قواعد العدالة التوزيعية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع بلغت قوتها 56 % وفسر المتغير المستقل ما مقداره 32 % من التباين في المتغير التابع.

دراسة أبو جاسر صابرين مراد نمر (2010) والموسومة بـ " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، المتمثلة في (الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية) لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وكأداة لجمع البيانات على استبيان، وكانت أسئلتها ذات نهايات مغلقة طبقت على عينة الدراسة بلغت (311) موظفا. مستخدمة الأساليب

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الإحصائية المختلفة لمعرفة درجة الارتباط والفروق في الدراسة والمتوسطات الحسابية، وأظهرت النتائج ما يلي:

✓ وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة بدرجة عالية لدى عينة الدراسة.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية بالنسبة للعدالة التنظيمية.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية، باستثناء متغير الجنس والخبرة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية، باستثناء المؤهل العلمي

دراسة حمد بن سليمان البدراني (2010) بعنوان " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية "دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية حيث تمثلت مشكلة الأطروحة في التساؤل التالي:

ما العلاقة بين إدراك العاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور وبالثقة لديهم؟ وجاءت تساؤلات الفرعية للدراسة فيما يلي:

✓ ما مدى إدراك العاملين بالمطارات للعدالة التنظيمية؟

✓ ما مدى إدراك العاملين بالمطارات لعدالة التوزيع؟

✓ ما مدى إدراك العاملين بالمطارات لعدالة الإجراءات؟

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ ما مدى إدراك العاملين بالمطارات لعدالة التعاملات؟

✓ ما مدى الشعور بالثقة لدى العاملين بالمطارات؟

حيث شمل مجتمع الدراسة العاملون في تفتيش الركاب المسافرين بصالات المغادرة بالمطارات الدولية السعودية الرئيسية ويتكون المجتمع من (1500) مفتش ومفتشة وقد تم اعتماد العينة العشوائية الطبقيّة بمجموع (305) مفردة من حجم المجتمع الكلي، وقد تم اعتماد الباحث على الاستبانة كأداة لمجمع البيانات. حيث كشفت نتائج الدراسة ما يلي:

✓ أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد (عدالة التوزيع) تميل إلى الموافقة.

✓ ميل العاملين إلى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالزملاء، بالمشرف بالإدارة العليا) رغم ميلهم إلى الحياد تجاه الثقة بالإدارة العليا.

✓ أن بعد (عدالة التعاملات) هو الأقل تأثيراً بالمتغيرات الديموغرافية بينما متغير (الخبرة) كان أقل المتغيرات تأثيراً في استجابة أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها.

✓ وجود علاقة ارتباطية جوهرية طردية بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

دراسة السعود وسلطان (2009) بعنوان " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية "، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين وعددهم (2950) في حين شملت عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة التدريس. دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، ووجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

دراسة البشايشة (2008) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية " هدفت الى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة بلغ عدد العاملين في المؤسسات العاملة التي خضعت للدراسة ( 6815 ) موظفا وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل 15 % من كل طبقة في كل مؤسسة و بلغ تعدادها الصافي ( 919 ) مفردة وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

✓ أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم لمستوى التماثل التنظيمي جاءت مرتفعة.

✓ أن هناك أثرا ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي

دراسة أحمد عكاشة (2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية (وبين مستوى الأداء الوظيفي)).

✓ أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

دراسة عامر علي حسين العطوي ( 2007 ) بعنوان " علاقة الارتباط و الأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية و مستوى الأداء السياقي بأعضاء الكادر التدريسي " في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية في العراق ولتحقيق هدف البحث تم استفتاء المجتمع الأصلي الذي يتكون من (46) إطارا استخدم (43) استبانة بعد استبعاد الاستمارات الأخرى لعدم صلاحيتها للتحليل، و ضمت الاستمارة التي اعتمدها الباحث على ثلاثة أقسام ، قسم خصص للمعلومات الشخصية، و القسم الثاني يتكون من جزأين، الجزء الأول يتعلق بقياس العدالة التنظيمية المدركة، التي تضم 16 فقرة لكل بعد 4 فقرات، وقد تبني المقياس المصمم كل من الباحثين (Rego and Cunha 2006 و Rego etal 2004 ) بعد إجراء بعض التعديلات ليتوافق مع بيئة العمل المحلية ، ووفق مقياس " ليكرت " الخماسي"، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس أبعاد الأداء السياقي و هي بعد المواطنة و تشمل جانبين اتجاه المنظمة و اتجاه الافراد وقد تم الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل (بيكر و ريندال Becker and Randall,1994) بعد إجراء بعض التكيف عليه وفق مقياس ليكرت، وفيما يتعلق بالبعد الثاني للأداء السياقي، هو الالتزام التنظيمي فيضم 15 فقرة وفق مقياس (موداي Mowday etal,1979).

أما بالنسبة للوسائل التي اعتمدها الباحث في دراسته، فهي كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط، وأهم النتائج التي توصل إليها هي:

- ✓ هنالك توجه إيجابي نوعا ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه العدالة التوزيعية يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى.
- ✓ أن مستوى الأداء السياقي بأبعاده كان فوق المعتدل ينتابه ارتفاع بمقدار بسيط للبعد الفردي للمواطنة على البعد المنظمي وكذلك لبعد المواطنة بشكل إجمالي على الالتزام التنظيمي.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، وهذا يعني أن الأداء السياقي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية وخاصة العدالة الإجرائية والعلاقاتية.

✓ وجود تأثير معنوي لكل من بعد العدالة الإجرائية والعلائقية على الأداء السياقي بأبعاده الثلاثة وهذا يعني أن العدالة الإجرائية والعلاقاتية تلعب الدور الأهم مقارنة بالعدالة التوزيعية والمعلوماتية في تحسين مستوى الأداء السياقي.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة ميرزا محمد عظيم و محمد أبرار وآخرون ( 2015 ) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية و التمكين النفسي على الأداء الوظيفي المحسوس " كمتغير الوسيط لسلوك المواطن التنظيمي ، يحلل البحث العلاقة بين العدالة التنظيمية و القوة النفسية ، وسلوك المواطن التنظيمية و الأداء الوظيفي المتصور ، ولهذا الغرض تم جمع البيانات من ( 260 ) موظفا يعملون في بنوك مختلفة في باكستان .تم استخدام المنهج الانحدار " لبارون " و " كيني " لاختبار تأثير حساب المتوسط كما تم استخدام اختبار " سوبل " كاي جي و هاييس " في التمهيد وتم قبول جميع الفرضيات البديلة للدراسة . وأظهرت نتائج الدراسة أن سلوك المواطن التنظيمية توسط جزئيا في العلاقة بين العدالة التنظيمية وتصور الأداء الوظيفي. كما وجد أن سلوك المواطن التنظيمية توسط بشكل كامل في العلاقة بين التمكين النفسي وتصور الأداء الوظيفي.

دراسة دفيد دو كريمير (2005) بعنوان " أثر العدالة الاجرائية و التوزيعية في التماثل بالتعريف التنظيمي " وقد تم استخدام الباحث أداة لقياس العدالة الإجرائية و العدالة التوزيعية و الرغبة في التعاون و إدراك العاملين للتماثل و الهوية التنظيمية ، وقد تكونت عينة الدراسة من (241) مبحوثا في كبرى المنظمات الصناعية في فرنسا، تم اختيارها بطريقة عشوائية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير التفاعل وجد فقط بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي، و أنه إذا كانت العدالة الإجرائية و التوزيعية مرتفعة لدى العاملين فإن ذلك يدعو الى تعاون أفضل و بالتالي الى تماثل أفضل. دراسة لي (2000) بعنوان " العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين و الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و دوران العمل للعاملين في قطاع الفنادق"، هدفت الدراسة الى تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى اتجاهاتهم نحو العمل وسلوكياته، وقد شملت الدراسة على عينة حجمها ( 562 ) عضوا من العاملين الفندقيين تم اختيارهم من أصل (4) فنادق تتبع إداريا لشركة واحدة. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثرا ايجابيا للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي كما بينت الدراسة عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، وأن هناك أثر للعدالة الإجرائية على دوران العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دورا رئيسيا للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقات التبادلية التعاونية القائمة بين الرئيس والمرؤوسين، وأن العدالة الإجرائية لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع من خلال المساومة في حين أن العدالة التوزيعية أدت الى تفضيل أسلوب إدارة النزاع من خلال التجنب.

### التعليق على الدراسات السابقة في ضوء الدراسة الحالية:

من خلال عرضنا لمجمل الدراسات السابقة والمتعلقة بمتغيري الدراسة أو بإحدهما يتضح لنا أنها تخدم جزء من دراستنا إلا أن هناك مجموعة من الاختلافات: حيث اتفقت كل الدراسات في عدة نقاط وخاصة فيما يتعلق بمتغير العدالة التنظيمية وهذا ما تناولناه في جزء العدالة التنظيمية، إضافة الى موافقة الدراسات في محاولة معرفة أبعاد العدالة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة محل التطبيق، كما اتفقت أغلبية الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيار المنهج المتبع (المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي)، وكذا اختلفت بعض الدراسات في كيفية اختيار العينة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ومن بين أوجه الشبه والاختلاف مع دراستنا النقاط التالية:

✓ أنها لم تربط بين متغيري الدراسة وهذا ما ورد في (الدراسة الأولى، الثالثة، الخامسة، السادسة، السابعة والعاشر والحادية عشر).

✓ ارتبط متغير العدالة التنظيمية (كل الدراسات).

✓ ينطبق متغير الأداء الوظيفي مع (الدراسة الثانية، الرابعة، الثامنة والتاسعة).

الأدوات المستعملة جل الدراسات استخدمت استبانة كأداة أساسية للقياس إضافة إلى الوثائق والسجلات الإدارية، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على استبانة كأداة رئيسية واستعانت بالملاحظة كأداة ثانوية في البحث، كما اختلفت على بحثنا في النقاط التالية:

✓ المجال المكاني والزمني.

**أبعاد الدراسة:** تختلف دراستنا الحالية على جل الدراسات السابقة في متغير الأداء الوظيفي التي حددت مؤشرات في الجهد، الكفاءة، الدقة، الالتزام الوظيفي، التطور.

**الأهداف:** تختلف الدراسة الحالية في متغيرات وفرضيات ونتائج كل الدراسات.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** معظم الدراسات استخدمت معامل " باركسون " لمعرفة العلاقة بين المتغيرات بينما الدراسة الحالية اعتمدت على معامل بارسون، ألفا كرومباخ لحساب التناسق الداخلي، معامل " سبيرمان براون " لتصحيح الطول والثبات الكلي للمقياس، معامل " جتمان " للثبات، اختبار " كولموغروف سميرنوف " للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للمتغيري الدراسة، اختبار التباين " وان واي أنوفا " لمعرفة الفروق بين المتوسطات، اختبار " T " للفروق بين المتوسطات، اختبار " F " لكشف التجانس.

**العينة المستخدمة:** (الدراسة الخامسة، السادسة، السابعة، العاشرة) اختارت من مجتمع

الدراسة عينة عشوائية طبقية، في حين دراستنا اختارت عينة عشوائية بسيطة استطلاعية أولية من 30 عامل ليتم بعدها اختيار العينة النهائية من 150 عامل ممثلة عن مجتمع الأصلي للدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي إلا (الدراسة العاشرة) استخدمت المنهج التجريبي بينما (الدراسة الثانية) ركزت على منهج دراسة حالة. وكانت دراستنا ضمن تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

وعليه استفدنا من الدراسات السابقة في عدة أمور من بينها نذكر ما يلي:

- ✓ ساهمت الدراسات السابقة في إثراء وتعزيز الجانب النظري .
- ✓ ساعدتنا في بناء خطة الدراسة والتعرف على المنهجية المتبعة والتي تسهل الطريق الذي يسلكه الباحث.
- ✓ كيفية صياغة الفرضيات واختيار منهج الدراسة.
- ✓ ساهمت في معرفة كيفية بناء أداة الدراسة.
- ✓ التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.
- ✓ سهلت على الباحثة اختيار المكان لإجراء الدراسة والذي يتناسب مع الموضوع.

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1- العدالة في الفكر الإنساني
- 2- مفهوم العدالة التنظيمية
- 3- أبعاد العدالة التنظيمية
- 4- مبادئ العدالة التنظيمية
- 5- أهداف العدالة التنظيمية
- 6- نظريات العدالة التنظيمية
- 7- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية
- 8- العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية
- 9- العوامل البيئية وأثرها على العدالة التنظيمية

خلاصة

### تمهيد:

تعتبر العدالة ظاهرة تنظيمية و يرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، وإحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة ولهذا فهي تؤثر على كل الجوانب التنظيمية للفرد العامل، ويعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الأكثر تداولاً في مجال الإدارة سابقاً وحالياً اهتمت به العديد من الدراسات والأبحاث وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل العدالة في الفكر الإنساني بعدها نقدم مجموعة من التعاريف المتعلقة بالعدالة التنظيمية والأبعاد الخاصة بها، مبادئها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إضافة إلى عرض أهم النظريات المفسرة لها.

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

### 1-العدالة في الفكر الإنساني:

إن العدالة من أكثر المعايير القيمة للحياة الاجتماعية وهي أساس كل السلوكيات الملائمة أو اللائقة، فوجودها يجعل كل الأعمال تتم بشكل صحيح، وغيابها يدفع الأفراد إلى سلوكيات غير قانونية لتحصيل حقوقهم، فالعدالة هي الغاية التي يسعى الإنسان لتحقيقها، حيث يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية الأمن والاستقرار، في حين غيابها ينجم عنه الفوضى، فالعدالة مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، فإذا كانت العدالة متعلقة بالشيء المطابق للحق دلت على المساواة والاستقامة، أما إذا كانت العدالة متعلقة بالفاعل دلت على إحدى الفضائل الأصيلة وهي الحكمة والشجاعة والعفة، كما يرمز البعض للعدالة بالميزان متساوي الكفتين، كفة تحمل حق المدين، وكفة ثانية يتلقى منها المدين حقه حتى يتحقق التوازن بينهما ( خرموش، 2012، ص 48).

أما من المنظور الاجتماعي فالعدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي وتكافؤ الفرص بين المواطنين بحيث تسود الديمقراطية في المجالات (السياسية، الاقتصادية والاجتماعية)، وهذا المفهوم الاجتماعي الشامل يستدعي تحقيق العدالة للفرد منذ ولادته ويتضمن الصحة والتربية وتنمية المواهب، وحرية التعبير والعيش اللائق والحق في العمل الكريم والتأمينات الاجتماعية ضد أخطار المرض المهني والعجز والشيخوخة والوفاة (أبوعجاجة، 2011، ص 26-30).

في حين اتجه أصحاب الفكر الليبرالي إلى إضفاء الصبغة الاقتصادية على مفهوم العدالة، فالعدالة عندهم تتحقق حسب معيار واحد وهو إطلاق الحريات الفردية للتنافس في الملكية والعمل (هشام، 2006، ص 120 - 119)

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

وبالمقابل ترى الاشتراكية والتي تعتبر من أشد المذاهب ارتباطا بمفهوم العدالة أنها تحقق توازنا بين الجوانب المادية والجوانب المعنوية في المجتمع (إمام، 2003، ص76)

2- مفهوم العدالة التنظيمية:

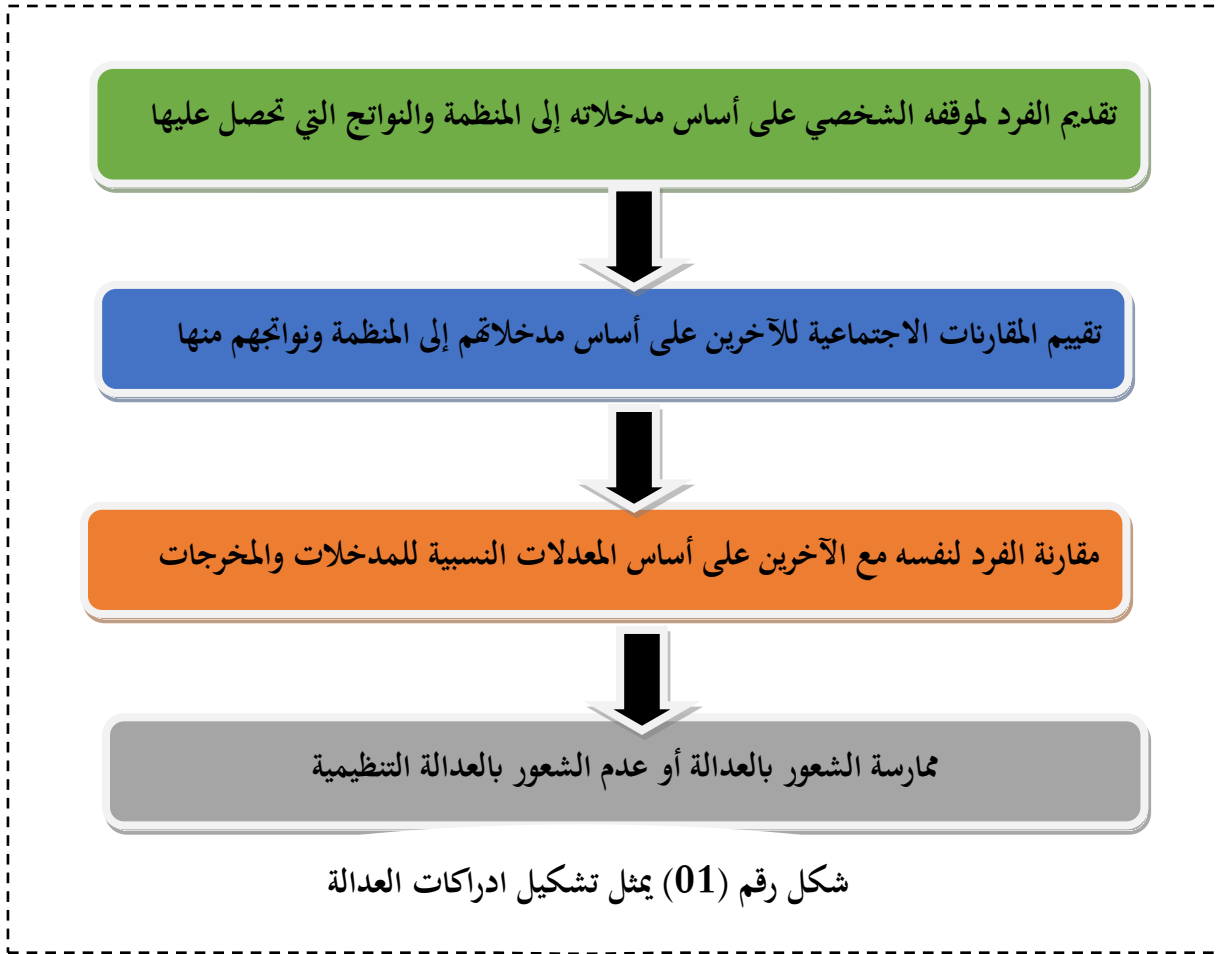
تعتبر مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية) مثلا قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز (عادل محمد زايد، 2006 ص13).

وأضاف "حواس" أن العدالة التنظيمية تشكل أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على الأداء الوظيفي لعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر (حواس، 2003).

كما عرفت بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني. (Karriker & williams, 2009, p 112)

يعرفه (ادمز، 1965) العدالة التنظيمية على أنها المساواة التي تحقق للفرد التساوي في المخرجات والمدخلات مع معدل الزملاء الآخرين إلى العمل. (أبورمان، 2019، ص12)

ومن هنا نستنتج أن مفهوم العدالة يعتبر مفهوما شاملا وكاملا يركز على أهمية الأثر الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة في مكان العمل، كما أنها مفهوم نسبي، تتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (راوية حسن، 2004، ص 127) والشكل التالي يوضح:



### 3- أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفقت معظم البحوث التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية أن لها ثلاث أبعاد:

#### 3-1- العدالة التوزيعية:

تعود نشأتها إلى إسهامات آدمز في ظل نظريته حول مفهوم المساواة والعدالة كما أنها أول بعد من الأبعاد المساهمة. في تشكيلها فهي كل ما يقدمه الفرد من مجهود تكريس الوقت والخبرة والأداء في عمله. (سليمان تيش، خياط أميرة، 2020، ص 45-46). إذ يقصد بـعدالة التوزيع المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد من قبل المنظمة، وقد حدد " اورغان " ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

✓ قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساهمة المقدمة من العامل.

✓ قاعدة النوعية وتعني أن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية... الخ) يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافئات.

قاعدة الحاجة وتقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، (عامر حسين العطوي، 2007، ص 04 - 05)

وفي الأخير نخلص الى أن عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف.

3-2- عدالة الإجراءات: وهي درجة إحساس العامل بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، (راتب السعود، سوزان سلطان، 2009، ص 202) أما أهم مكونات العدالة الإجرائية فهي كما ذكرها (محارمة محارمه، ثامر محمد، 2000، ص36):

1- ثبات الاجراءات.

2- دقة الاجراءات.

3- صحة الاجراءات.

4- واقعية وأخلاقية الاجراءات.

5- عدم التحيز.

ونستنتج في الأخير أن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات.

3-3- عدالة المعاملات: تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير الى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصادقية والاحترام والدبلوماسية) وهي مدى إحساس

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات ويلاحظ هناك ارتباطا وثيقا بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التعاملات. والعديد من الباحثين مثل " بلاكلي " " كولكيت " " ريغو " " غرينبيرغ " أشاروا الى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات ، إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية الى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين ، اما عدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة او طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد مثل تقديم المدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم وبمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم .(عامر حسين العطوي، 2007، ص 04 - 05 )

وفي الأخير نستنتج أن هناك ترابطاً وثيقاً بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة المعاملات ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمته،

**3-4-العدالة التقييمية:** هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أداءه، وتؤدي العدالة التقييمية الى:

- ✓ تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- ✓ خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
- ✓ القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.
- ✓ تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنتدى (عمر محمد دره، 2008، ص 47)..

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

3-5-العدالة الأخلاقية: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية الى:

✓ إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.

✓ تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي. (عمر محمد دره، 2008، ص 47).

### 4-مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ (عمر محمد دره، 2008، ص 51):

4-1-مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

4-2-مبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.

4-3-مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

4-4-مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

4-5-مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

إضافة إلى ذلك فقد اقترح العالم الفرنسي "هنري فايول" مجموعة من المبادئ

الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل .ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي(عمر محمد دره، 2008، ص 52-

54):

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

- ✓ المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع وهي: (تقسيم العمل/ الأجر المناسب/ الترتيب).
  - ✓ المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات: وحدة الهدف/ المساواة/ السلطة والمسئولية/ الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية / المركزية)
  - ✓ المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات: وحدة الأمر/ التأديب/ المبادرة/ المصلحة العامة/ روح الفريق )
- وفي الأخير نستنتج أنه كما هو الحال بالنسبة للتداخل بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ويظهر هذا واضحاً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأديب حيث إن تأثيرهم يمتد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية .
- 5-أهداف العدالة التنظيمية:**

يمكن تلخيص اهداف العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

حدد (أبو جاسر، 2010، ص 22 - 26) اهداف العدالة التنظيمية فيما يلي:

- ✓ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب او الأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- ✓ تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية او المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- ✓ تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- ✓ كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية او الأخلاقية او الدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل او النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

في حين تؤكد (جقيدل سمية، 2015) أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة. (جقيدل سمية، 2015، ص 40) كما يشير (محمد ناصر راشد أبو سمعان، 2015، ص 28) إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر على روح فريق العمل والجماعة مما يؤثر على دوافع العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس للفرد.

### 6-نظريات العدالة التنظيمية:

#### 6-1-نظرية العدالة في تفسير السلوك التنظيمي:

تعود فكرة العدالة في المنظمة إلى عام 1963 حين ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها آدمز ( 1963 - 1965 ) إذ يعتقد آدمز بان سلوك الأفراد في التي المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى احساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يقدمونها ضمن المجموعة التي ينتمي اليها هؤلاء يحصلون عليها والتكاليف الأفراد، وعليه فإن النظرية تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته ( الرواتب، المكافآت، والحوافز.. الخ ) إلى مدخلاته فيها ( عبء العمل، وساعات العمل، والجهد المبذول... الخ) مع معدل مخرجات زملاءه في المنظمة إلى مدخلاتهم. ووفقا لتلك النظرية، يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ولكن يسود الشعور بالظلم وعدم الرضا والتوتر عندما لا يتساوى المعدلان. (Till and Karren, 2011, p 46).

#### 6-2-نظرية العدالة " لجون رولز":

نكر (إمام ، 2003 ) أن النظرية التي وضعها " جون رولز 1971 " في كتابه " نظرية في العدالة" اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراض لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفروق الاجتماعية نتيجة للوضع (الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي) الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض رولز أن هؤلاء الناس

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدأ من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيارات والمنافع التي يجنونها من جراء التعاقد والتعاون، وكذلك تساعد على اقتسام المهام والواجبات، وهنا تسمى العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافاً أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى. (جقيدل سمية، 2015، ص 48 - 49).

### 6-3- نظرية العدالة الاجتماعية " فريديركسون "

يعتبر " فريديركسون 1986 " نظريته كبديل عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد ركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، وإتاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات، حيث صنفت العدالة إلى أربعة أنواع، وهي: العدالة الفردية في احترام الذات الإنسانية، والعدالة الفئوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، والعدالة الطبقيّة بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم، والعدالة القطاعية وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام وخاص. (حمزة معمرى، 2014، ص 90)

### 6-4- نظرية التوقع: " ليفكتور فروم "

من النظريات الشائعة والمقبولة على نطاق واسع، ترتبط هذه النظرية باسم فروم (1964) تشبه هذه النظرية من زاوية النظر إلى الفرد نظرية العدالة فكلتاها تنظران إلى العامل باعتباره كائناً عاقل، ومفكراً ويتخذ قراراته بعد إجراء تحليل دقيق لاحتمالات الخسارة، واحتمالات الربح أو الفائدة العائدة من أسلوب عمل معين، أو نتيجة إتباع حل معين، وثمة

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

وجه شبه آخر بين النظريتين اذ تركز كل واحدة منهما على جوانب معينة من العمل فنظرية التوقعات تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل، وهي لا تتعامل مع الأجر وحسب، ولكنها تتعامل مع عدد من العوامل الايجابية الميزات والفوائد، والشكر، والثناء والاعتراف بالفضل، والرضى المهني، وتتضمن الجوانب السلبية أساليب العقاب المختلفة وتخفيض المستوى الوظيفي، ثم أخيرا الفصل من العمل. (فارس حلمي ، 1999 ، ص 250 )

ولهذه النظرية مجموعة من العناصر (أحمد ماهر، 2003، ص 148 - 150):

✓ **التوقع**: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول اليه.

✓ **الوسيلة**: وهنا يثار التساؤل داخل الفرد مؤداه إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة.

✓ **منفعة العوائد**: تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه.

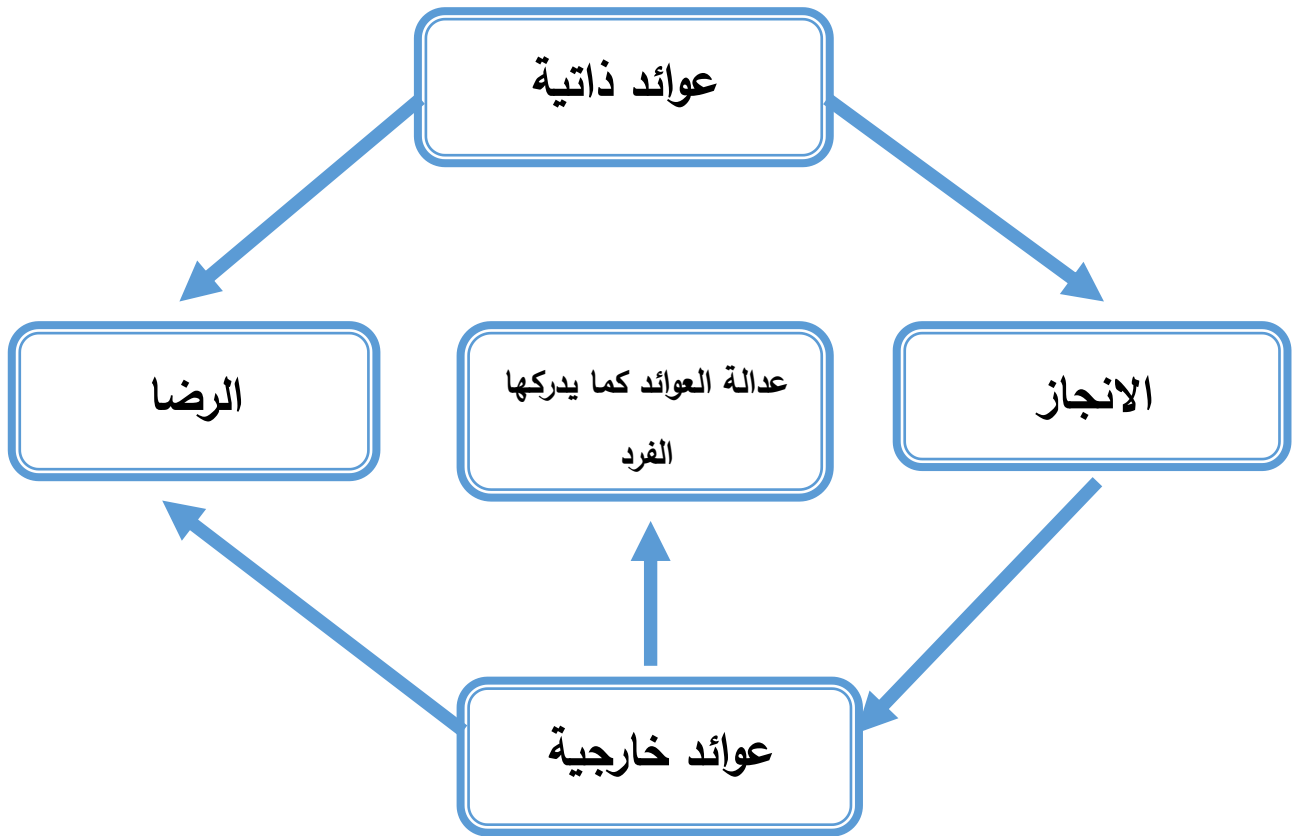
$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

### 6-5- نظرية " بورتر ورولر ":

طور بورتر ورولر عام 1968 نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فيم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل التالي. وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجيد المبدول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد العوائد على التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجيد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضا، ويوقف الدافعية للإستمرار في الجهد، لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج "

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

بورترو لولر" إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن الاستمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وان القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد. وقد بين "بورترو لولر" أن هناك نوعين من العوائد وهما العوائد الذاتية وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد. والعوائد الخارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الرضا بكل من الإنجاز والعائد (محمود سلمان العميان، 2006، ص 294 - 295).



الشكل رقم (02) يوضح نموذج " بورترو لولر "

7- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية:

7-1- علاقة العدالة التنظيمية بالنظم المفتوحة: العدالة التنظيمية لها علاقة بخصائص

النظم المفتوحة وذلك من خلال:

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

7-1-1- التغذية العكسية: وهي جميع المعلومات التي تؤثر على سير عمليات النظم ومدى قبول البيئة الخارجية للمخرجات، من حيث مظاهرها الإيجابية أو السلبية في البيئة وأن استجابة النظام لمتغيرات البيئة تؤدي إلى تصحيح الانحرافات وتزيد من الجوانب الإدارية، وترفع كفاءة وفعالية النظام كما تساعد على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات (كامل محمد مغربي، 2007، ص 128).

7-2- علاقة العدالة التنظيمية بالقيادة : هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والعدالة الإجرائية، من جهة والعدالة التنظيمية ككل من جهة أخرى، فقد وجد " مورمان " أن العدالة الإجرائية نتلعب دورا هام في تقييم القيادة، كما وجد " تيلر " أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم يآثر بقوة على مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية ، ومن ثم تقويمهم لقدرات مشرفيه، ويؤكد " تيلر و ليند " على أن تعزيز تماسك المجموعة في المدى الطويل والاهتمام بمصلحتها يعتبر من أهم عناصر العدالة الإجرائية، كما يؤكد أنصار العدالة الإجرائية، على أنه بالإضافة للدور الإيجابي الذي تلعبه بالتأثير على اتجاهات المرؤوسين اتجاه القرارات التي يتخذها القادة فإنها تلعب وظيفة أخرى تتمثل في تقوية العلاقة بين القائد وتابعيه. كما أن العدالة التوزيعية تعزز أيضا من الثقة في القائد والمنظمة (عبد المحسن نesan، أحمد اليوسفي، 2002، ص 19).

7-3- علاقة العدالة التنظيمية بالاتصال: ترتبط العدالة التنظيمية بعملية الاتصال من خلال المعلومات التي تصل للأفراد فتكون لديهم قدرة الإدراك والتقييم من حيث النوعية، وصولا لشخص معين يعتبر إثابة أو نوع من الامتياز، ويمكن القول إن الاتصال له قيمة مرغوبة وعرضة للمقارنة الاجتماعية وفي ضوء ذلك يحدد الفرد ما إذا كانت هناك عدالة أو مساواة بالنسبة للاتصال (علي عسكر، حسن الموسوي، 1999، ص 139 - 140).

7-4- علاقة العدالة التنظيمية بثقافة المنظمة: تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعاتها ومدراءها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، فهي تقوم بتوجيه سلوك

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف (نعمة عباس الخفاجي، 2009، ص 18). ويضيف (عبد العزيز جبور، 2004، ص 201):

✓ كما أنها تعمل على إيجاد الولاء بين العاملين، وتغليب المصلحة الجماعية عن المصلحة الشخصية.

✓ تمثل معيار ما هو مقبول وما هو مرفوض، من السلوكيات والقرارات لمختلف المستويات، كما أنها تؤثر في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة، وتساعد بصورة مباشرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعقلانية وأقل تكاليف.

### 8-العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية:

قدم " غرينبيرغ " عددا من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية وهي (شروق عبد المحسن المتروك، 2010، ص 41):

✓ الاتساق: أن تكون قرارات التوزيع في المنظمات متسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.

✓ التحيز: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب ألا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.

✓ -الدقة : يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة .

✓ -التصحيح: يجب أن يعطي للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء، كما أنه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء.

✓ -التمثيل أو المشاركة: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.

✓ الاخلاقيات: يجب أن تعكس صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين .

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

كما اضاف " هوي وتارتر " إلى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة التنظيمية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين والمدراء وهي:

-الانصاف: أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها.

-التصور أو الإدراك: أي أن تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة .

-العدالة الشخصية: أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكرامة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة.

-المطالبة بالمساواة: يجب ان تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن، تكون وفقا لمنفعة الجماعة وعلى مستوى المنظمة.

### 9-العوامل البيئية وأثرها على العدالة التنظيمية:

إن بناء صورة متكاملة للعدالة التنظيمية يستدعي ضرورة التعرف على الروافد الخارجية لهذه العدالة، فالمنظمات هي وليدة البيئة تتأثر بها وتتوثر فيها وتتفاعل معها، وترجع أهمية دراسة البيئة الخارجية في تحقيق العدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب منها:

✓ إن البيئة هي نقطة البداية في تكوين المنظمة، حيث أن المنظمة تستورد كل ما تحتاج

إليه من موارد من البيئة الخارجية هي نقطة النهاية لمنتجات المنظمة، فالمنظمات

جميعها تصدر السلع والخدمات للبيئة الخارجية.

✓ العدالة ممتدة داخليا وخارجيا، فعدم إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤثر بشكل مباشر

على إحساس الجمهور الخارجي (المستهلكين) بنفس الشيء المنظمات جزء من البيئة

الخارجية وتحمل نفس خصائصها، فالعدالة السائدة في المجتمع نفسها التي تسود غالبا

في المنظمات فالبيئات الحقيقية للعدالة التنظيمية تأتي من روافد البيئة الخارجية التي

تخضع لمجموعة من المتغيرات أهمها:

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

-**المتغيرات السياسية:** هو المناخ السائد في الدول والمنظمات، حيث تمثل الروافد السياسية أحد المتغيرات الحاكمة والمؤثرة على العدالة التنظيمية، فالاستقرار السياسي والتشريعي في البيئة الخارجية يمثل رافدا مهما في تحقيق العدالة التنظيمية، فالتحول في الفكر السياسي يترتب عليه إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية، فيما يتعلق بنظم الاستقطاب والأجور والترقيات والحوافز والعديد من الممارسات ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

-**المتغيرات الاقتصادية:** استجابة للمتغيرات الاقتصادية، بدأت العديد من بلدان العالم في تبني فكرة الخصخصة الذي كان من الممكن أن يعود بالنفع على العمالي، و من ثم زيادة درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية، حيث استهدف هذا البرنامج منح العاملين مزيدا من الحوافز و تحسين كفاءة المنظمات و حرية الأفراد في ملك بعض الأسس، و بالتالي حسن توزيع الدخل و الثروة بين طبقات المجتمع بما يحقق العدالة التنظيمي، إلا أنه من جهة أخرى قد يؤدي هذا البرنامج إلى زيادة حجم البطالة و بالتالي فقدان العديد من العاملين لوظائفهم و عدم إحساسهم بتطبيق العدالة التنظيمية.

- **المتغيرات الاجتماعية:** وتعكس القيم والعادات والتقاليد السائدة في مجتمع معين، ومن هذه المتغيرات التي تؤثر على العدالة التنظيمية نجد متوسط دخل الفرد، عدد السكان، حركة الهجرة الداخلية والخارجية. (مغار عبد الوهاب، 2015، ص 65).

**المتغيرات التكنولوجية:** فهي تؤثر على هيكل وربحية المنظمات من جهة، وعلى العدالة التنظيمية من جهة أخرى، وهذا من خلال أثر تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة وهيكل المنظمة. (شعبان فرج، سعيدة بن الشيخ، 2015، ص 163)

ومن هنا نستنتج أن العدالة التنظيمية تأثر وتتأثر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة الذي تعمل على رفع روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافئات وعوائد الجماعة وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية الأداء من جهة ورفع مستوى المنافسة بين المنظمات الأخرى بشكل عام.

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

### خلاصة:

من خلال ما سبق عرضه في فصلنا هذا نقول أن العدالة التنظيمية هي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، فإذا كانت العدالة متعلقة بالشيء المطابق للحق دلت على المساواة والاستقامة، أما إذا كانت العدالة متعلقة بالفاعل دلت على إحدى الفضائل الأصيلة وهي الحكمة والشجاعة والعفة، كما يرمز البعض للعدالة بالميزان متساوي الكفتين، كفة تحمل حق المدين، وكفة ثانية يتلقى منها المدين حقه حتى يتحقق التوازن بينهما، ومن جهة أخرى هي مبدأ من المبادئ الأساسية في الإدارة و الذي يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية والنفسية التي تبث روح الاستقرار والثبات في المنظمة.

## الفصل الثالث: فعالية الأداء

تمهيد

- 1- مفهوم الفعالية التنظيمية
- 2- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالفعالية
- 3- خصائص التنظيم الفعال
- 4- مداخل قياس الفعالية التنظيمية
- 5- مقاييس الفعالية التنظيمية
- 6- العوامل المؤثرة في قياس الفعالية
- 7- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
- 8- مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي
- 9- أهم متطلبات زيادة الفعالية

خلاصة

### تمهيد:

يعد موضوع الفعالية من بين أهم المواضيع التي نالت اهتمامات أكبر المفكرين والباحثين في مجال التسيير، خاصة في جانب تطوير المنظمات، ولطالما شكل صعوبات جمة على مستوى تحديد المفهوم الحقيقي لها ومسألة قياسها، وفي هذا الصدد ظهرت كثيرا من الدراسات والأبحاث المهمة بالموضوع فكان لتقديم وتحديد مفهوم دقيق للفعالية الأثر الواضح على مدى نجاح هاته الدراسات من عدمه وقد تعددت هذه المفاهيم تبعا لطبيعة الأبحاث والأهداف المرجوة منها، وبناءا عليه يهدف هذا الفصل الى التعرف على بعض المفاهيم المرتبطة بالفعالية، كما نركز على مداخل قياسها وسنتطرق الى أهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية لتكوين خلفية نظرية لهذا الموضوع.

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

### 1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعددت تعاريف الفعالية التنظيمية واختلفت وجهات النظر حول إعطائها مفهوم شامل، وموحد رغم الاهتمام الزائد بدراستها ومحاولة الإمام بشتى جوانبها بحيث:

أشار " ألفار " الى أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. كما وتعرف على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها. (خليل محمد حسن الشماع، 1989، ص 327)

ويرى " غربي وآخرون " بأن الفعالية التنظيمية تعني تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن الأهداف. (غربي علي وآخرون، 2007، ص 129)

وعليه نخلص الى أن الفعالية التنظيمية على أنها المدى الأقصى لتحقيق الأهداف المخططة مسبقا بغض النظر عن التكاليف والنتائج المتحصل عليها. ويمكن صياغة الفعالية في المعادلة التالية (فرنسيس ديف، مايك ودكوك، 1995، ص 91):

$$\frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة}} = \text{الفعالية}$$

2- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالفعالية: من بين أهم المفاهيم المرتبطة بها نذكر:

الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك. (Martory Bernerd, Daniel crozet, 2005, p 164)

وتشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى. بمعنى: الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات وتعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة. (فرنسيس ديف، مايك ودكوك، 1995، ص 109)

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

وحسب تعريف (أحمد جاد عبد الوهاب، 1996، ص 231) هي الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات المنظمة.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

**الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد. (عبوي زيد منير، 2006، ص 169 - 170). ويتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية ويمكن صياغتها في المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}} = \text{الإنتاجية}$$

**الرضا:** ويشمل رضا العاملين والمتعاملين، وأفراد الظروف الخارجية من بين مقاييسها معدل دوران العاملين، انجازاتهم، معدل الغياب، عدد الشكاوى، درجة رضائهم عن العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم. (نورالدين تاوريريت، 2006، ص 152)

**التكيف:** يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية ويظهر في أهدافها خططها، ويتجلى في التأقلم في درجة الاستفادة من نقاط القوة وتغلب على نقاط ضعف المنظمة. (نورالدين تاوريريت، 2006، ص 152)

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

**التطور:** يتمثل في درجة نمو المنظمة من خلال ادخال البرامج التدريبية للأفراد وعناصر التكنولوجيا وتطوير منتجات وخدمات المنظمة. (نورالدين تاوريريت، 2006، ص152)  
**البقاء:** كلما كانت المنظمة فعالة تستطيع وتضمن بقائها. (نورالدين تاوريريت، 2006، ص152)

ويقارن " المنيف " بين الكفاءة والفعالية، من وجهة نظر " دركر " فيذكر ان أن الكفاءة تعني كيف نعمل؟ " **How to do it** " أما الفاعلية تعني ماذا نعمل؟ " **What to do** " أي أن الفعالية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة في التنظيم، أما الكفاءة فتهم بإنجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل استخدام للعناصر للحصول على النتائج المرغوبة. (خالد بن عبدالله الحنيطة، 2003، ص47).

اذن الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل ويمكن ان تكون الكفاءة أحد المؤشرات الدالة عليها في نفس الوقت ويوضح الجدول الآتي العلاقة بين كل من الأداء والفعالية والكفاءة (Barreh, 2002, p 131):

جدول رقم (01) يمثل العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة

الأداء	الفعالية	الكفاءة	
فعل أفضل شيء بأفضل طريقة Doing the right thing right	فعل أفضل شيء Doing the right thing	فعل الشيء بطريقة أفضل Doing the thing right	المفهوم
متكامل	شامل أفقي نوعي	جزئي عمودي كلي	المدى

### 3- خصائص التنظيم الفعال:

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف، وتعددت ذلك أنها ترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو والبقاء، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي (صالح بن نوار، 2005، ص 203):

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

- 3-1- توفير السلامة المهنية: بتوفير ظروف العمل الطبيعية.
  - 3-2- المناخ الاجتماعي الفعال: وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل.
  - 3-3- استغلال فعال لقدرات الأفراد: وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.
  - 3-4- تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف محدّدة ومتفق عليها.
  - 3-5- وجود معيار موضوعي: حيث يتمّ تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات، بناءً على معيار موضوعي وليس رغبات الأشخاص.
  - 3-6- مراكز اتخاذ القرارات فعّالة: ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
  - 3-7- وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية: حيث أن هناك عائداً لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية،
  - 3-8- نظرة إيجابية للأفراد: ويكون ذلك بالتعرّف على دوافع الأفراد، ومن ثمّ حُسن توجيه طاقاتهم، وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.
  - 3-9- تشجيع التعاون بين الأفراد: تشجيع التعاون بين الأفراد، والمنافسة البناءة والتصدي للنزاع والتطاحن.
  - 3-9- قياس الإنجازات بدقة: فالقياس الدقيق من شأنه كشف نواحي القوة والضعف.
  - 3-10- تطع التنظيم إلى فرض التحسن: وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع المبادئ الابتكار، والاكتشاف والمغامرة المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.
  - 4- مداخل قياس الفعالية التنظيمية:
- فهم الفعالية التنظيمية يوجب التطرق إلى المداخل التي تناولتها بالدراسة، وعلى الإدارة أن تستخدم المدخل الملائم لقياس الفعالية التنظيمية أخذاً بالظروف المناسبة لكل مدخل، وأهم هذه المداخل حسب تسلسلها الزمني في الظهور ما يلي:

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

**4-1-مدخل النّظم:** يصب اهتمامه على دراسة مكونات النّظام، وهي المدخلات والمخرجات والعمليات، وكذا أهداف النّظام ومحدّداته والتغذية والبيئة المحيطة به، والعمل على فحص نتيجة هذا التفاعل وأثره على فعالية التنظيم، أي أنه يأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر المؤثرة، وبالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية. كما أشارت العديد من الدّراسات إلى أن الاهتمام بالنتائج فقط، وخاصة الأرباح والعوائد وإهمال العناصر الأخرى المؤثرة، لا يعطي الصورة الواضحة عن فعالية إدارة المنظمة، لذلك أضافت هذه الدّراسات عوامل أخرى، مثل القدرة على التكيف والاستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين والاستغلال الأمثل للمصادر والموارد المتاحة، وهذا يعني أن هذا الاتجاه ينحو إلى الأداء الكلي للمنظمة وإدخال موضوع الكفاءة إلى جانب الفعالية. (صالح بن نوار، 2005، ص 203).

وبهذا نجد أن هذا المدخل ينظر إلى الفعالية نظرة شاملة، حيث يأخذ في الاعتبار الأداء الكلي للتنظيم. أي أن هذا المدخل يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات والتي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات، وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل والكفاءة البشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد. (عبد الوهاب السويسي، 2003 - 2004، ص 13)

**4-2-مدخل تحقيق الأهداف:**

يسعى كل تنظيم إلى تحقيق أهداف معينة، والهدف كما هو معروف " عبارة عن نتيجة أو نقطة نهاية، يُراد الوصول إليها بكمية معينة وفي وقت محدّد ومواصفات معينة (سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، 1998، ص 205 )، والتنظيم وفقا لهذا المدخل يهتم بالمخرجات في تقييم فعالية التنظيم، بالتركيز على تحقيق الهدف أو الأهداف والوصول إلى النتائج المحدّدة مسبقا في مختلف المستويات، وهناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فعالية المنظمة ، أولهما الأهداف ( الرسمية)، التي يمكن معرفتها والاطلاع عليها من خلال الوثائق الرّسمية للمنظمة، مثل شهادة (عقد) تأسيسها، ونظامها الداخلي، أما الثاني فيُمثل

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

الأهداف العملية التي تتمثل بمؤشرات الإنتاج، والإنتاجية، وكمية ونوعية و حجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدّمها، وذلك خلال مدة زمنية معينة، و يمكن أن تعطي صورة حقيقية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، سواء ما يتعلق منها بالمؤشرات المثبتة في الوثائق الرّسمية للمنظمة، أو ما أفرزته في ميدان ممارستها العملية (خليل حسن الشماع و خضير كاظم حمود، 2000، ص 221)

ومن الانتقادات الموجهة لهذا المدخل، حيث نجد أن الكثير من التنظيمات لها أهداف عديدة و مختلفة الأهمية إذ أن بعضها لا يحدّد أهدافا واضحة أو محدّدة، وأحيانا تكون أهدافها غير منسجمة أو متوافقة، مما يصعب من عملية قياس الفاعلية و يجعلها غير مفيدة، والحقيقة أن للمنظمة أطراف متعدّدة معنية بها وصاحبة مصلحة في وجودها وأدائها، وتتضمن هذه الأطراف الملاك والعاملين والمديرين والعملاء، و لكل طرف هدفه أو أهدافه، وقد تكون هذه الأهداف مختلفة أو متباعدة. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 393).

وفي الأخير يمكن القول أن الاهتمام فقط بالنتائج المحقّقة واهمال العناصر الأخرى لا يعطي صورة واضحة عن إدارة التنظيم.

### 4-3-مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم:

يسمى أيضا مدخل الأطراف الإستراتيجية أو مدخل أصحاب المصلحة، وهو من المداخل المعاصرة يشبه مدخل النظم، من حيث أن كليهما يؤكدان على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، رغم أن هذا المدخل يركز في قياس فعالية التنظيمات على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع التنظيم، وصاحب المصلحة هو كل فرد أو مجموعة من الأفراد الذين لهم اهتمام بنواتج أداء التنظيم، ولهم مصلحة في بقاء التنظيم و استمراره، و غالبا ما تتعارض أهداف ومصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض وذلك على النحو التالي(علي عبد الهادي مسلم، ص 175):

-الموردون :هدفهم التزام التنظيم بسداد قيمة الموارد المباعة له.

-المستهلكون :هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقلّ أسعار.

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

- العمّال**: هدفهم الحصول على أعلى أجر وأفضل ظروف عمل.
  - الملاك**: هدفهم تحقيق أعلى معدلات ربح على استثماراتهم.
  - المديرون**: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.
  - الحكومة**: هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.
  - المجتمع**: هدفه مشاركة التنظيم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث، وزيادة رفاهية المواطنين.
- وأكبر انتقاد لهذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب من عملية قياس الفعالية.

لذلك فإن فعالية التنظيم تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات، وارضاء طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئته والتي تؤثر على استمرار عمله ووجوده، وقد قدم هذا المدخل عدّة نماذج يمكن أن تساعد التنظيم في تحديد الطرف الأحقّ بالاهتمام أكثر من الآخرين، وعلى التنظيم أن يختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفه وطبيعة عمله وهي كالاتي (علي عبد الهادي مسلم، 2001، ص 176):

- النموذج النسبي**: ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها.
- نموذج القوة**: يرى ضرورة إرضاء الطرف الأقوى أولا حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.
- نموذج العدالة الاجتماعية**: وفقا لهذا النموذج على التنظيم أن يبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم يحاول أن يشبع أهدافه واحتياجاته أولا.
- النموذج التطوري**: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغيّر بمرور الزمن، وأيضا تتغيّر خلال المراحل المختلفة من دورة حياة التنظيم.

وقد وجهت انتقادات لهذا المدخل، حيث يرى "كانتير" و"برينكرهوف" أن مختلف العوامل داخل وحول التنظيم، تتطلب قدرات مختلفة، كما أنه لا يكفي معيار واحد أو حتى قائمة من المعايير لتعريف الفعالية، ويرى "بريكمان" و"كامبيل" أن هناك حدود لقدرة

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

التنظيم على إرضاء رغبات المشاركين، والأهداف الذاتية لهؤلاء المشاركين ترتفع مع زيادة قدرة النسق على تلبية هذه الرغبات، وهو يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف. (بوفلجة غياث، 2003، ص 24)

### 4-4-مدخل القيم المتنافسة:

يطلق عليه أيضا مدخل التوفيق بين القيم، حيث قدم "كوين" و"رورباف" مدخلا معاصرا لقياس فعالية التنظيمات يأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة والمتنوعة التي قدمتها المداخل السابقة لقياس الفعالية، فقد قاما بدراسة توجهات المديرين في العديد من التنظيمات، وأمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

**التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة التنظيم برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

**التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة التنظيم بدعم مركز التنظيم في تعاملاته مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

وقام "كوين" و"رورباف" بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس

أنماطا مختلفة للإدارة وهي (علي عبد الهادي مسلم، 2001، ص 176 - 179):

**الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل وهو نمط مشابه للهيكل الميكانيكي.

**الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة العليا بعمليات التكيف والتغيير من فترة لأخرى، وهو نمط مشابه للهيكل العضوي.

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على بعدي توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، يعكس كل نموذج منها توجهها وتركيزا مختلفا للإدارة كما يلي:

-نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل.

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

-نموذج النظام المفتوح: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، ويهدف التنظيم فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية.

-نموذج الهدف الرشيد: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، ويهدف التنظيم وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية، والكفاءة، والربحية.

-نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، ويهدف التنظيم وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي.

وعليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية، فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي والاهتمام المفرط بالعمال يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المسطرة والاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية يؤدي إلى ابراز سلوكيات عدوانية، كل هذا يظهر في شكل عدم الفعالية، لذلك يمكن القول إن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي (عملية توازن) بين القيم المتنافسة.

### 5-مقاييس الفعالية التنظيمية:

يمكن أن تصنّف المعايير التي تقيس الفعالية إلى مجموعتين متداخلتين (سعيد يس

عامرو علي محمد عبد الوهاب، 1998، ص 221 - 222):

المجموعة الأولى: معايير تقيس أداء التنظيم في دورته التشغيلية (المدخلات وعمليات المخرجات) ، ومعايير أكثر شمولاً تقيس أداء التنظيم بالنسبة للبيئة المحيطة به، والمجموعتان من المعايير تقيس الأداء الكلي للتنظيم، فأما معايير الدورة التشغيلية فتقسم إلى إنتاجية، وفنية، ومالية، والإنسانية، والتسويقية وأما تلك التي تقيس أداء التنظيم بالنسبة للبيئة فتقسم إلى اقتصادية واجتماعية وقومية.

المجموعة الثانية: معايير كمية وأخرى نوعية، فأما الأولى فتقاس بمعدلات ونسب ومعاملات، مثل معدل الإنتاجية، عائد الأرباح، معدلات الغياب والتأخير والحوادث والإصابات، وأما المعايير النوعية فيدخل فيها الحكم والتقدير، الذي يكون غالبا مبني على

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

مقارنات. ويضاف إلى المجموعتين المذكورتين للمعايير الداخلية والخارجية، والكمية والنوعية مجموعة ثالثة تتعلق بالزمن-القصير والمتوسط والطويل الأجل وتنطوي معظم المعايير التشغيلية (الكفاءة والربحية والمبيعات والتكاليف) تحت المدى القصير، وتدخل بعض المعايير الخارجية والتي تعكس علاقة التنظيم بالبيئة تحت المدى المتوسط، أما المعايير التي تتسحب على الأجل الطويل فهي الاستمرار والاستقرار والتقدم ورفع مستوى المعيشة والمساهمة في رقي المجتمع.

وفي محاولة حديثة لدمج أهم المعايير الفعالية التنظيمية قدم كل من " توم بيترز" و" روبرت وترمان" وفي محاولة رائدة في كتابهما البحث عن التميز، وركز الكتاب على أن هناك ثمانية معايير للفعالية وهي كالاتي (أحمد ماهر، 2000، ص 34):

✓ إنجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية.

✓ الاهتمام بالعملاء.

✓ الاهتمام بالعاملين.

✓ رفع الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

✓ ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة.

✓ الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة.

✓ بساطة الهيكل التنظيمي.

✓ منح درجات عالية للإبداع والابتكار والتصرف.

وبهذا يتضح أن الفعالية تحتوي على عناصر كثيرة، لذلك من الصعب الاعتماد على مقياس واحد لها،" لكن المشكلة في حقيقة الأمر وبإجماع كل المهتمين، ليست في وضع عدد لا نهائي من هذه المعايير، بل إن المشكلة تتلخص في كيفية الوصول إلى تقييم حقيقي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية. (صالح بن نوار، 2005، ص 213).

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

### 6-العوامل المؤثرة في قياس الفعالية:

هناك الكثير والعديد من العوامل التي لها تأثير على قدرة التنظيم في زيادة فعاليته، وأهمها (خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2000، ص 333 -334):

**6-1-العوامل الفنية والتكنولوجية:** وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والماكينات والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، وإستراتيجية الإدارة، والسلوك المنظمي، وهذه العوامل من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

**6-2-العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:** وهي تشمل معنويات الأفراد، اتجاهاتهم، ودوافعهم، رغباتهم، سبل الاتصالات المعتمدة بينهم، الصراع، بيئة العمل وسبل معالجة المشكلات في العمل، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي وتوازن التنظيم.

**6-3-العوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم:** وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأن التنظيم من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامه مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرته على توفير سبل الإشباع، في الوقت والمكان المناسبين، وبالسعر الملائم.

**6-4-العوامل المتعلقة بالبيئة:** وتتضمن الزبائن والموردين، المنافسين، البنوك والنقابات ... والعوامل التي لها تأثير على التنظيم، وعليه فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكلة التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها.

### 7-صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

✓ عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة. (أبو قحف، 1993، ص 94).

ويضيف (أبو قحف عبد السلام، 1993، ص 134) الصعوبات التالية:

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

✓ مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

✓ مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية

حيث يؤكد (أبو قحف عبد السلام، 1993) أنه صار من الضروري مراعاة بعض الظروف والشروط التي تساعد على الإتجاه الصحيح في قياس سليم لفعالية التنظيمات وتشخيصها، منها على الخصوص:

✓ لا بد من تحديد الهدف من عملية القياس.

✓ تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس.

✓ تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية.

✓ يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة.

✓ في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار

✓ لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط،

### 8- مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي:

تتعلق المؤشرات التقليدية بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث أنها من أهم العوامل التي يجب أخذها بالاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم، ومن أهمها نذكر (عمر محمد دره، 2008، ص

:133)

8-1- المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي هي:

- ✓ كمية الأداء.
- ✓ جودة الأداء.
- ✓ توافر القدرة على أداء الوظيفة.
- ✓ الدقة في أداء الوظيفة.
- ✓ حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية.
- ✓ الإلمام بكل جوانب الوظيفة.
- ✓ الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد.
- ✓ الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفة.
- ✓ إتقان اللغة.
- ✓ القدرة على التكيف الثقافي.
- ✓ النزوع أو الدافعية لترك العمل.

8-2- المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تتمثل المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي في ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو ما يسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهي سلوكيات اختيارية مرتبطة بالعمل يقوم الفرد بأدائها طواعية، ولا تدخل في التقييمات النهائية للأداء، ولكن من شأنها تحسين الأداء الكمي للمنظمة. وهناك بعدين أساسيين لأبعاد المواطنة التنظيمية هما (عمر محمد دره، 2008، ص 133):

- ✓ سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل: مثل عدم تصيد الأخطاء للآخرين في مجال العمل، عدم الغياب إلا للضرورة، عدم إضاعة الوقت الممارسة طواعية لأعمال غير مطلوبة.

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

✓ سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين: مثل مساعدة أعضاء العمل

الجدد في تفهم العمل، والحرص على مساعدة الزملاء في حالة زيادة العبء الوظيفي

عليهم، والاهتمام بمشكلات زملاء العمل ومحاولة علاجها.

### 9-أهم متطلبات زيادة الفعالية:

توجد عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي (نورالدين

تاويريت، 2006، ص 165 - 166):

9-1-اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في

المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية.

9-2-توسيع العمل: رواده هما شركتي " أي .بي. أم " فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى

أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية وال نفسية، ويقضي على

الملل والنفور...

9-3-التقييم التنظيمي وتقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب

الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس-اجتماعية والسلوكية، والتخلي عن تطبيق البرامج

الكلاسيكية لتقييم الأداء. و تطبيق الطرق الحديثة في التقييم.

9-4-الإدارة بالاستشارة والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع

العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة.

10-تسطير الأهداف وصناعة القرار: من خلال القيام بتسطير أهداف الأفراد أو الجماعات

داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق

عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة

ومحدودة.

### خلاصة:

مما سبق يمكننا القول إن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها، وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات وتعدد مداخل دراستها تبعاً لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال، مما يجعل البحث في هذا الموضوع من أصعب البحوث والدراسات مما وجه الكثير من الباحثين إلى تبني نظرة حديثة أكثر شمولاً وتكاملاً في دراسة الفعالية في المنظمات.

اذ يعبر على قياس الفعالية من خلال المؤشرات، فهي مجرد اقتراحات نتيجة العديد من الدراسات والبحوث، وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية المنظمة، ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف وغيرها من المؤشرات.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

### تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- أهمية الأداء الوظيفي
- 5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 6- نظريات الأداء الوظيفي
- 7- تقييم الأداء الوظيفي
- 8- أهمية وأهداف تقييم الأداء
- 9- معايير تقييم الأداء
- 10- خطوات وطرق تقييم الأداء
- 11- فوائد تقييم الأداء
- 12- معوقات تقييم الأداء
- 13- طرق تحسين الأداء

### خلاصة

### تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي وقد شاركت منظمات كبرى بالبحث عن قيادات جيدة لإعادة تصميم هياكلها التنظيمية ومحاولتها إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر لاستحداث نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود فردية وجماعية ملموسة ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين أداء الفرد العامل داخل المنظمة.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي للفرد العامل، من خلال تعريفه، معرفة عناصره، محدداته، والعوامل المؤثرة فيه، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين، وكذا إبراز طرق تقييم الأداء المختلفة.

### 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الهامة التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام سواء من طرف الباحثين أو المفكرين، وفي بعض الأحيان يكون هناك تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يذهب إلى الطاقة المبذولة أو قدرات الفرد، أما الأداء فقياس على أساس النتائج المحققة.

**تعريف الأداء الوظيفي:** الفعل من كلمة أداء **perform** يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف معين، يعمل. (الدحله فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص 95).

وعرف معجم "لاروس" الأداء Performance بأنه النجاح الملاحظ والمستغل. (Larousse de poche, 2000, p 255)

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

**تعريف "راوية حسن محمد"** الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (راوية حسن محمد، 1999، ص 216).

**أما "مصطفى عشوي"** أن الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة لسلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. (مصطفى عشوي، 1992، ص 244)

**كما يرى كل من "خليفة وشيرين المطارنة"** على انه الأثر الصافي لجهود الفرد الذي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة للوظيفة. (عبد الفتاح خليفة، شيرين المطارنة، 2010، ص 603).

**أما "الحمادي"** يرى أن الأداء تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج المدخلات معطاة لكن هذه المعطيات ننوي بها تقجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من اجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه" (H.M Hamady, 1975, P215-216)

هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

ويعرف " عبد الحق القنيعي" الأداء أيضا على انه محصلة الأداء الداخلي والخارجي أي الأداء أصبح يشمل البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء، ويتم التعبير عنه وفقا لمعادلة التالية" (عبد الحق القنيعي، 2007، ص102) :

$$\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي} + \text{الأداء الخارجي}$$

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق أداء معين ما يسمح بتحويل مدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة مع مراعاة أهداف المنظمة في تحقيق مختلف مهام المنجزة.

### 2- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي (ناصر بن محمد بن عقيل، 2006، ص53):

2-1- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.  
2-2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

2-3- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني، والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه، وبصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي:

2-3-1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

2-3-2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع

فيه تحد.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

2-3-3-الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية، وما تتوفر عليه من مناخ للعمل، والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### 3-محددات الأداء الوظيفي:

أشار (احمد صقر عاشور، 2005، ص50) الى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يقاس أداء الفرد عليها وهي:

3-1-كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

3-2-نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

3-3-نمط الأداء: هو الأسلوب أو الطريقة التي ينزل فيها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء، يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أحد حركاته أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذ كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

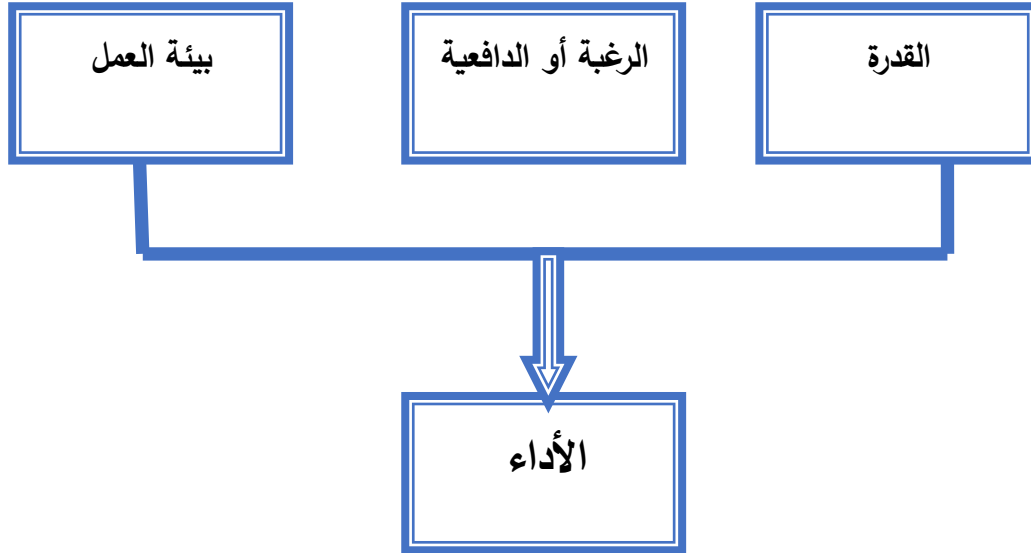
وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي فيما يلي (مصطفى احمد سيد، 2000، ص146-147):

-الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها. والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

-القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف من محصلة المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل. والمهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة. بالإضافة الى مدى وضوح الدور.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

-بيئة العمل: تتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، ... الخ، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء. وفيما يلي شكل يمثل محددات الأداء الوظيفي:



شكل رقم (03) يمثل محددات الأداء الوظيفي.

### 4-أهمية الأداء الوظيفي:

✓ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة لخصها (إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، 2008، ص 40) في العناصر التالية:

✓ تكمن أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم به الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

✓ تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، 2008، ص 40).

في حين أضاف (الشريف طلال عبد المالك، 2004، ص 48) العنصر التالي:

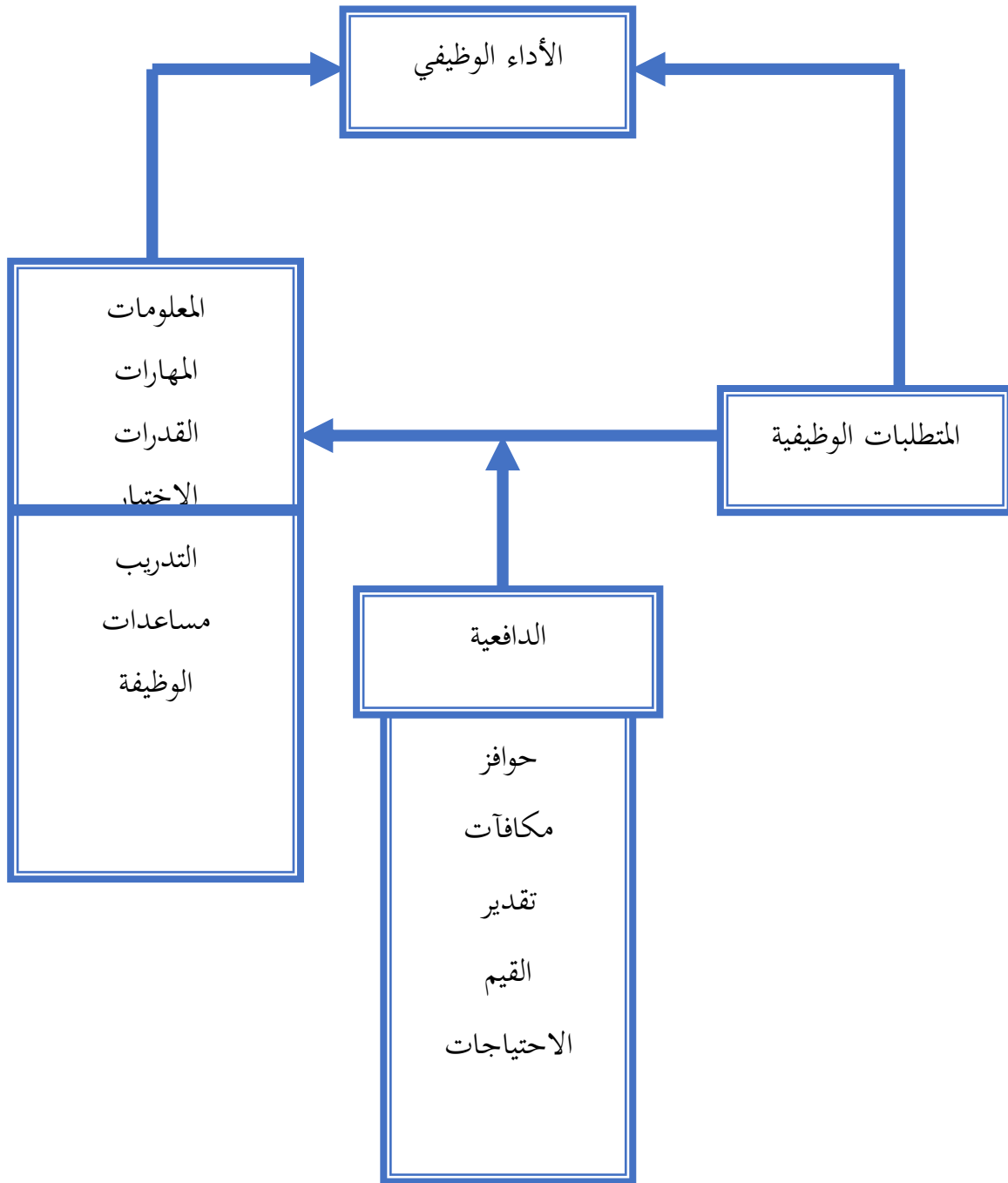
✓ قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

### 5-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

لخصها (الحسيني احمد بن عبد الله، 1994) في العوامل التالية:

- ✓ غياب الأهداف المحددة، إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.
- ✓ عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- ✓ اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه.
- ✓ مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي وكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.
- ✓ التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على الأداء الموظفين الآخرين وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة والإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- والشكل التالي يمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. (الدحله فيصل ،2001، ص123):



شكل رقم (04) يمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

#### 6-نظريات الأداء الوظيفي:

#### 6-1-نظرية الإدارة العلمية " تايلور":

" فريديريك تايلور " هو رائد المدرسة العلمية وقد قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات القائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة حيث تؤدي هذه الطريقة إلى رفع مستوى الأداء وبذلك ارتفاع مستوى الإنتاجية، ويحدث هذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه وذلك من اجل الوصول إلى مستوى عال من الفعالية في الأداء، كما عمل تايلور وزملائه على تصميم المصنع ودراسة الحركة والزمن كما كان هناك مجال لتطبيقها، واخترع طرق مختلفة للأجور أهمها: الأجر حسب الإنتاج، الأجر حسب القطعة. هذا وقد أوضح "تايلور" إن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين أدائه للعمل، ويرى أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية. وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه. (قجة رضا، 2003، ص53).

### 6-2- نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو":

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمامها على الفرد، باعتباره عضو في الجماعة وعلى العلاقات الاجتماعية بين العمال حيث قام "التون مايو" بعدة تجارب بمصانع "الهاوثورن" بشركة "وستيرن الكتريك" الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض في مستوى الأداء، وبالتالي الإنتاجية، الأمر الذي جعل "التون مايو" يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال و مردودهم يرتبط بالجو السائد بين العمال من جهة، وبين العمال و الإدارة من جهة أخرى وبمدى قدرة المدير على التحفيز ونتيجة لإدخال الإنتاجية عما كانت عليه من قبل اضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة هذه الأخيرة يرى فيها "التون مايو" أنها أحسن طريقة لأداء الأعمال، إذ يتم عن طريقها زيادة الإنتاجية وارتفاع رضا العاملين اضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج ايجابية أكثر . (رضا قجة، 2003، ص57).

6-3- النظرية الإدارية " هنري فايول":

الأداء الفعال عند " هنري فايول" قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسير مواردها خاصة البشرية منها. وهناك العديد من الإسهامات في هذا الموضوع ومهما اختلفت هذه الإسهامات في طريقة المعالجة والتي تعود إلى اختلاف زوايا الرؤية لكل منهم فإن الهدف واحد هو الزيادة من رضا العاملين، وبالتالي أدائهم وإنتاجيتهم (رضا قجة، 2003، ص 53).

6-4- النظرية الاقتصادية " آدم سميث":

عالم " آدم سميث" تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء حيث نصح بدوره المشرفين على الوحدة الإنتاجية بأن يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين ولا يتغير حتى يتمكن من الإلمام بجميع نواحيه وبالتالي يستطيع إتقانه لكن الإفراط في تقسيم العمل أدى إلى خلق طبقة الوضعية التي آلت إليها فأصبحت مثلها مثل بقية أدوات الإنتاج، إضافة إلى تقييدها لحرية العامل في الأداء. (رضا قجة، 2003، ص 53).

6-5- النظرية اليابانية "وليد أوشي":

قام " وليد أوشي" بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية وتوصل في نهاية الأمر إلى ما سماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. (الشهري عبد الرحمان غرامة، 1998، ص 31)

ويؤكد " أوشي" على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشاكلها وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

وتقوم نظرية (Z) على ثلاث مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

✓ الثقة بين العاملين بعضهم لبعض وبين العاملين والإدارة.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

✓ الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

✓ الألفة والمودة وما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين، وفي حال توفرت الثقة والمهارة والمودة في العمل فان ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة. (الدلبي سيف صالح، 1417 هـ، ص 79 - 80)

### 7- تقييم الأداء الوظيفي:

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء:

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بينت أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

عرفه "احمد ماهر" بأنه النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (احمد ماهر، 2000، ص 360).

وترى " ماري تريزانيني " أن تقييم الأداء هو محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً أو الأهداف الموضوعة.

(Marie Tresanini, 2004, P 18)

كما يرى " غياث بوثلجة " هو عملية فحص مادية من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة بما حدث وما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف. (غياث بوثلجة، 2004 ص 49).

في حين يرى الباحث " جاري ديسلر " أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها العملية تتضمن:

✓ وضع وإعداد معدلات للعمل.

✓ تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

✓ إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب. (جاري ديسلر، 2003، ص322)

ومنه يمكننا القول إن تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة شاملة وموضوعية لها أهداف تطويرية تسعى إلى قياس ومقارنة أداء الموظف من أجل تحسين مهاراته.

وينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة وقد عبر عنها في هذا الصدد " عليا السلمي" بقوله: أن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارا تجديده لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الانجازات المرغوبة: أي أن العملية الرقابية شاملة بما فيها تقييم الأداء. (توفيق محمد عبد المحسن، 2006، ص40)

### 8-أهمية وأهداف تقييم الأداء:

8-1-أهمية تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة ومراقبة لبقية سياسات المنظمة، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تكتسب أهميتها والمتمثلة في (نظمي شحادة وآخرون، 2000، ص76-77):

✓ أنها دعم إجراءات الترفيع والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافئة التشجيعية ومنح العلاوات

✓ تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات.

✓ تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم

✓ يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.

✓ يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

✓ يعتبر نوع من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

في حين لخص الباحث ((غربي وآخرون، 2007، ص139-140)) أهمية تقييم

الأداء في النقاط التالية:

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

- ✓ يعتبر وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- ✓ تحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
- ✓ تساعد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ يعتبر وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.
- ✓ الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ✓ التعرف على نقاط القوة والضعف.

### 8-2- أهداف تقييم الأداء:

يمكن ذكر أهم أهداف تقييم الأداء على النحو التالي (احمد ماهر، 2004،

ص289):

- ✓ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل
- ✓ تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- ✓ إجبار المديرين أن يضبطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.
- ✓ التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المؤسسة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- وفي سياق آخر صنفت أهداف الأداء الوظيفي إلى ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، والفرد العامل نوجزها فيما يلي:

### 8-2-1- على مستوى المنظمة:

لخصها الباحث (الهيبي خالد عبد الرحمان، 2005، ص200 - 201) في

النقاط التالية:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين في المنظمة.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

8-2-2- على مستوى المديرين:

نكر (الصيرفي محمد، 2007، ص 209) أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين

فيما يلي:

✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

✓ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، فمواجهة المدير أو الشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

8-2-3- على مستوى الفرد العامل:

حدد (الصيرفي محمد، 2007، ص 209) أهمية تقييم الأداء على مستوى مستوى

الفرد العامل فيما يلي:

✓ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

✓ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار.

في حين يرى (حسونة فيصل، 2008، ص 271) أن أهمية تقييم الأداء على

مستوى مستوى الفرد العامل في:

✓ تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.

✓ يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

✓ معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

### 9- معايير تقييم الأداء:

لكي تنجح عملية تقييم الأداء الوظيفي ولتؤدي دورها التطبيقي والقانوني كما يجب لابد من إخضاعها لمعايير محددة، وأبرز هذه المعايير ما يلي (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 296):

9-1- وضوح أهداف التقييم: أن وضوح أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء، إذ من حق الأفراد المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم والتي من بينها تدرج وترقية وتطوير الأفراد العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين.

9-2- شرعية التقييم: أي ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفة محددة وهامة ذات الصلة بإنتاجية وأداء الأفراد، أي يكون التقييم شرعياً إذا قاس جوانب الأداء كافة.

9-3- تحرر التقييم من الانجاز: وهنا يجب توفر شرطان هما:

✓ عدالة التقييم: أن يكون المقيم عادلاً ومنصفاً في تقييمه للأفراد بغض النظر عن جنسهم أو جنسيتهم.

✓ موضوعية التقييم: أي الابتعاد عن الذاتية في تقييم الأداء، وعدم الانحياز لأسباب قد تكون شخصية أو سياسية، فهنا يكون الانحياز مقصود مع ملاحظة وجود الانحياز غير المقصود كالنسيان المقيم لبعض المعلومات المهمة وعدم تشدده في ملاحظة الأفراد.

✓ جدارة التقييم: وهو صدور تقييم شبه موحد لموظف واحد من طرف مقيمين أو أكثر فالتقييم المتشابه هنا هو تقييم جدير بالثقة.

مما سبق يمكننا القول إن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة يتم من خلالها قياسها أدى من عمل فعلي أو مقارنة هذه النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

الممكن الوصول إليها مما يستحب اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت والمكان المناسب لتحسين الأداء.

### 10-خطوات وطرق تقييم الأداء:

#### 10-1-خطوات تقييم الأداء:

تمر خطوات تقييم الأداء الوظيفي من خلال أربع مراحل هامة وهي كآآتي (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 362 - 364):

10-1-1-تحليل نتائج الوظائف: عمليا ترتبط عملية تقييم الأداء ببعض نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية، فمن غير الممكن أن تحدد أهداف الأداء للتعريف به قبل توضيح ماهية الوظيفة تستخدم لتحديد عنوان وشروط الأداء.

10-1-2-التعريف بالأداء: أي تحديد مقاييس الأداء، فوضع الأهداف تعتبر من الأمور الجاذبة والموجهة لأداء الأفراد.

#### 10-1-3-تسهيل وتشجيع الأداء: يحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية:

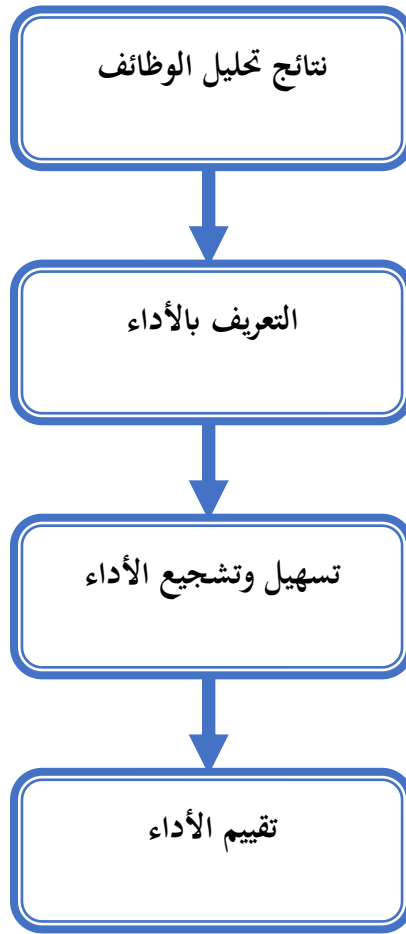
✓ إزاحة العوائق لإنجاح الأداء.

✓ ضخ الموارد الكافية التي تحصن الأداء.

✓ حسن اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المتميز.

أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدهم بالتعويضات والمكافآت في الوقت المناسب (أي مباشرة بعد انجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم)

10-1-4-تقييم الأداء: أي تحديد مكامن القوى ونقاط ضعف الأفراد، ويهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى، والكشف عن السلوكيات الايجابية والسلبية للأفراد، وكذا مناقشة الأداء المستقبلي من أجل وضع رزنامة عمل تتناول الاتجاهات والأهداف المستقبلية الواجب إتباعها وتحقيقها. والشكل التالي يمثل خطوات تقييم الأداء الوظيفي:



شكل رقم (05) يمثل خطوات تقييم الأداء الوظيفي.

#### 10-2- طرق تقييم الأداء :

تتعدد طرق تقييم الأداء العاملين إما وفقا لقدمها أو حداثتها، وإما وفقا للبساطة أو

التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم سنتناول أهم هذه الطرق فيما يلي:

**10-2-1- الطرق التقليدية:** حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس

الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها:

**10-2-1-1- أدوات المقارنة بين العاملين:** وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء

الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاث أشكال لأدوات المقارنة:

**أ- طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم

تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس

ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تقتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص. (حجازي محمد حافظ، 2005، ص 280)

ب-طريقة المقارنة الثنائية: وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، وترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين. (درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، 2008، ص 276).

ج-طريقة التوزيع الإجمالي: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحى الطبيعي، وكيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10 % من العاملين

المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20 % من العاملين

المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40 % من العاملين

المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20 % من العاملين

المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10 % من العاملين (درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، 2008، ص 288).

د-طريقة التمثيل البياني: يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة. (درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، 2008، ص 289).

10-2-1-الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء: تعتمد هذه الطرق على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تفرغه بمعدل أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

أ-طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومن ؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث، بملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك. (الصيرفي محمد، 2007، ص 152)

ب-الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك. وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء. (بربر كامل، 2000، ص 134).

ج-طريقة الاختيار الإجباري : هناك يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاً الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة ، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح . (درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، 2008، ص 230 - 231).

ومن خلال ما سبق ذكره نستخلص أن تقييم الأداء يركز الاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات لتحقيق الأهداف مع توفير التغذية الرجعية حول مجرى لسير التقدم نحو الأهداف، وإذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليلاً لفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

### 11- فوائد تقييم الأداء:

لخص (عبد المحسن توفيق محمد، 1998، ص 05) فوائد تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- ✓ يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية الرقابة والتخطيط.
- ✓ يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- ✓ يعد تقييم الأداء من أهم المصادر البيانات اللازمة للتخطيط.
- ✓ كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة، سواء للتطوير أو إجراء التغييرات أو الاستثمارات.

### 12- معوقات تقييم الأداء:

#### 12-1- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:

إذ يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، حيث ذكر (منير نوري، 2010، ص 359-360) عنصرين من عناصر التحيز من جانب المقيم وهما:

12-2- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فيعطيه المشرف الذي يقوم بالتقييم تقييما، حتى ولو كان أدائه خلال مدة التي سبقته ذلك الأداء مرتفعا.

12-3- التحيز الشخصي: أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد للأسباب التي لا علاقة لها بالأداء كالتحيز مثلا إلى الجنس، الدين، العرق أو العائلة التي ينتمي إليها الفرد. وذكر (اللوزي موسى، 2002، ص 212-213) مجموعة من معوقات تقييم

الأداء يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

✓ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوبة قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات حيث هناك عدد كبير من المتغيرات التي يمكن تطويرها والتي تختلف من منظمة إلى أخرى، فعملية تحديد المتغيرات للوصول إلى نموذج متكامل لتقييم التنظيم بإضافة إلى صعوبة دراسة أثر المتغيرات بعضها مع بعض يجعل عملية التقييم في غاية الصعوبة.

✓ الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل لإنجاز بهدف تقويمه، وهنا لابد من مراعاة الأولويات في عملية تقويم الأداء التنظيمي وتحديد الجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وأكثر ارتباطا بالأداء.

✓ الصعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المخرجات الكمية أو تطوير معايير نوعية لقياس أداء المنظمة في المخرجات النوعية، وعملية تطوير معايير ملائمة تعتبر في غاية الصعوبة.

✓ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقويمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

✓ تعدد الأهداف فكل منظمة أهداف متداخلة، متشعبة وأحيانا متعارضة ومزدوجة لذا فان تقييم الأداء يستدعي التحديد الدقيق لهذه الأهداف.

### 13- طرق تحسين الأداء:

يحدد " هاينز " ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي على النحو التالي (هاينز ،1988، ص 275-280).

13-1- تحسين الموظف: يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر عوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء وهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في الأداء الموظف وهي:

✓ الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

✓ الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب به الفرد من عمله وبين ما يؤديه بامتياز.

✓ الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها

**13-2-تحسين الوظيفة:** يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

**13-3-تحسين الموقف :** يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية و فعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة (هاينز ،1988، ص278-280).

### خلاصة:

لقد تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما لتحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة إضافة إلى ذكر عناصره، محدداته، وكذا العوامل المؤثرة فيه، كما تعرضنا إلى مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه وخطوات الواجب إتباعها لتقييم الأداء وفوائده.

لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى مستويات عالية منه.

مما سبق نستخلص انه يزداد حجم ومتطلبات العمل في المؤسسات في العصر الحالي الى تدفق المعلومات وينعكس ذلك على إجراءات العمل الداخلية والخارجية مما يتطلب إلى تبسيط الإجراءات سواء كانت على المستوى التنظيمي أو المعلوماتي أي الاستعانة بتقنية المعلومات لمواجهة الضغط على أداء العمل للحفاظ على الكفاءة والفعالية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين الأداء الوظيفي.



الإطار المبدائي

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية.

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
  - 2- حدود الدراسة
  - 3- المنهج المستخدم
  - 4- أدوات الدراسة
  - 5- مجتمع وعينة الدراسة
  - 6- الأساليب الإحصائية
- خلاصة

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد:

بعد تعرضنا لمفهوم العدالة التنظيمية وكذا فعالية الأداء الوظيفي وقوفا عند أبرز محطاته في الدراسة النظرية حاولنا في هذا الفصل تحديد الدراسة الاستطلاعية وإبراز المنهج المستخدم في الدراسة وضبط عينة الدراسة كذلك تم توضيح حدود الدراسة وذلك بغية اختبار الفرضيات المطروحة للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة، وقد اعتمد في جمع البيانات للدراسة الاستطلاعية على أدوات منهجية منها الملاحظة والاستمارة والمقابلة بعض مسؤولي مصلحة المستخدمين التي أجريتها مع بعضهم لمعرفة الأساليب المستخدمة مع العمال كما تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية مرحلة ضرورية في البحث العلمي، إذ يتم على أساسها ضبط أهداف الدراسة والتحقق من إمكانية إجراء البحث في الميدان، وتحديد أدوات جمع البيانات الأكثر ملائمة، ولهذا انتقلنا إلى الميدان من أجل تكوين فكرة واضحة حول أفراد الدراسة، واخترنا مؤسسة - تيندال - للنسيج بالمسيلة كمكان لإجراء دراستنا، حيث قمنا بأخذ طلب التماس مساعدة من إدارة قسم علم النفس وتوجهنا إلى المؤسسة يوم 10 أكتوبر 2020 وكان هذا اليوم الأول الذي تم فيه الذهاب إلى المؤسسة ليتم بعدها توجيهنا من قبل رئيس قسم التكوين الذي وافق بدوره على إعطاءنا المعلومات الضرورية والمتعلقة بدراستنا، وبعد حوار بيننا وبينه على مضمون الأسئلة، أعطانا الموافقة للإجابة على الأسئلة وأيضاً سمح لنا بتوزيع الاستمارات على العمال ومن أهم نتائج الدراسة:

✓ تم التأكد من جدوى الدراسة.

✓ تم التأكد من صلاحية اداتي الدراسة للتطبيق على العينة الأساسية.

### 2- حدود الدراسة:

**المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الاقتصادية " تيندال " بولاية المسيلة.

**المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال المسار العلمي وطيلة سنوات البحث الثلاث وذلك ابتداء من 15 أكتوبر 2020 الى غاية 15 جانفي 2021.

**المجال البشري:** تم إجراء هذه الدراسة على عمال المؤسسة الاقتصادية " تيندال " بولاية المسيلة.

### 3- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج العلمي ضروري لأي بحث فهو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، فهو الذي يساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث. ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، ومن خلال هذا المنطلق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

هو المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم الذي يمكننا من خلاله تشخيص ظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وللبحث عن إمكانية وجود علاقة بين أبعاد العدالة الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والمعاملات) حسب مقياس العدالة التنظيمية لـ "نايه وف ومورمان" وفعالية الأداء الوظيفي للعمال لإثبات أو نفي العلاقة الارتباطية.

### 4-أدوات الدراسة:

4-1-مقياس العدالة التنظيمية: استخدمت الأداة من قبل غير أنها خضعت لتحسينات وتطوير على يد كل من "نايهوف ومورمان" عام (1993)، ويتكون المقياس من (20) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي:

أ-العدالة التوزيعية: تشمل 5 بنود، وهي مرتبة من الواحد إلى خمسة (1 - 5) وتتراوح نتائجها من (5 إلى 15). إذا كانت النتيجة أقل من (10)، فإن الفرد يعاني من شعور غياب العدالة التوزيعية بمعنى أنه منخفض، ومتوسطاً أو معتدلاً إذا تراوحت الدرجة (من 10 إلى 13)، وشعوراً مرتفعاً بالعدالة التوزيعية إذا كانت درجة البنود الخمسة أكبر من (13).

ب-العدالة الإجرائية: وتشمل (6) فقرات وهي مرتبة من البند رقم (6) إلى البند رقم (11)، وتتراوح نتيجة هذا البعد من (6 إلى 18) إذا كانت النتيجة المتحصل عليها في هذا البند أقل من (11)، فالمعني يعاني شعور غياب العدالة الإجرائية بدرجة منخفض، أما إذا انحصرت الدرجة (12 إلى 15) فهناك شعور متوسط أو معتدلاً بالعدالة الإجرائية ومرتفعاً إذا تجاوزت الدرجة الكلية للبعد (15).

ج-العدالة التفاعلية (التعاملات): تشمل (9) فقرات وهي مرتبة من البند رقم (12) إلى البند رقم 20 وتتراوح نتيجة البعد من (9 إلى 27) إذا كانت النتيجة المتحصل عليها في هذا البند أقل من (16)، فالمعني يعاني شعور غياب العدالة الإجرائية أما إذا انحصرت الدرجة (من 16 إلى 22) فهناك شعور متوسط بالعدالة الإجرائية، ومرتفعاً إذا تجاوزت الدرجة الكلية للبعد (22). وللإجابة عن المقياس تم اعتماد ثلاثة بدائل.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: الخصائص السيكومترية لمقياس العدالة التنظيمية في دراستنا الحالية:  
الصدق:

1-طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق المقياس عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس وعن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وعن طريق حساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

-أولاً: الطريقة الأولى حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية  
الجدول رقم (02) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية وأبعاده الفرعية.

أبعاد مقياس العدالة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0,701**	0,01
العدالة الإجرائية	0,837**	0,01
العدالة التفاعلية	0,887**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد مقياس العدالة التنظيمية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث بلغت جميعها على التوالي: (0,88/0.83/0,70)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس العدالة التنظيمية.

2-حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه :

2-1- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (العدالة التوزيعية) مع

الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (03) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة التوزيعية مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
0,419*	معامل الارتباط	5	0,707**	معامل الارتباط	3	0,572**	معامل الارتباط	1
0,021	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة	
دالة * 0.01 عند مستوى		**	0,762**	معامل الارتباط	4	0,656**	معامل الارتباط	2
عند مستوى 0.05			0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
			30	حجم العينة		30	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات العدالة التوزيعية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,76) في العبارة رقم (04) و (0,57) في العبارة (01)، ما عدى العبارة رقم (5) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) حيث قدرت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور على (0.41) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس العدالة التوزيعية.

2-2- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (العدالة الإجرائية) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (04) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة الإجرائية مع الدرجة الكلية

### للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
0,470**	معامل الارتباط	10	0,557**	معامل الارتباط	8
0,009	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة	
0,746**	معامل الارتباط	11	0,757**	معامل الارتباط	9
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة	
		* دالة عند مستوى 0.05		** دالة عند مستوى 0.01	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات العدالة الإجرائية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,77) في العبارة رقم (7) و (0,47) في العبارة (10)،

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس العدالة الإجرائية.

2-3- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (العدالة التفاعلية) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (05) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة التفاعلية مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
0,631**	معامل الارتباط	18	0,522**	معامل الارتباط	15
0,000	مستوى الدلالة		0,003	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة	
0,662**	معامل الارتباط	19	0,521**	معامل الارتباط	16
0,000	مستوى الدلالة		0,003	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة	
0,421*	معامل الارتباط	20	0,648**	معامل الارتباط	17
0,020	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة	
		* دالة عند مستوى 0.05		** دالة عند مستوى 0.01	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات العدالة التفاعلية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت جميعها بين (0,80) في العبارة رقم (13) و (0,52) في العبارة (16)، ما عدى العبارتين رقم (20/14) جاءتا دالتين إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0,05) حيث قدر معاملي ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0.42/0.42) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس العدالة التفاعلية.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

2-المقارنة الطرفية: قامت الباحثة اولا بترتيب استجابات المبحوثين تصاعديا ثم قام بأخذ (27%) من الاستجابات العليا ومقارنتها ب (27%) من الاستجابات الدنيا أي 08 فرد في العليا 08 فرد في الدنيا وتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس العدالة التنظيمية

الطرفين	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	اختبار التجانس	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة	الفرق في المتوسط
العدالة التنظيمية	المجموعة الدنيا	8	28,3750	4,03334	F=0.078 Sig=0.784 غير دال	-10,401	14	0,000	-21,25
	المجموعة العليا	8	49,6250	4,13824					
////////////////////////////////////									
		الحكم	دال						

من خلال الجدول اعلاه ومن خلال قيمة متوسط الدرجات العليا ومتوسط الدرجات المجموعة الدنيا في المقياس ككل حيث جاء متوسط درجات المجموعة العليا أكبر من متوسط درجات المجموعة الدنيا حيث بلغ في المجموعة العليا (49,6250) أما في المجموعة الدنيا فبلغ (28,3750) ومن خلال قيمة الانحرافات المعيارية الضعيفة ما يدل على تشتت قليل ومن خلال قيمة (T) البالغة في المقياس ككل (-10,401) عند درجة حرية (14) وبدلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) ما يبين وجود دلالة احصائية، اي ان الاداة تتميز بصدق تمييزي عالٍ.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

-الثبات: معامل ألفا كرو نباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (07): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لمقياس العدالة التنظيمية

عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	أبعاد المقياس والدرجة الكلية
5	0,617	العدالة التوزيعية
6	0,773	العدالة الإجرائية
9	0,769	العدالة التفاعلية
20	0,854	الدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرو نباخ لأبعاد مقياس العدالة التنظيمية بلغت على التوالي: (0,76/0,77/0,61) بينما بلغ معامل ألفا كرو نباخ مقياس العدالة التنظيمية ككل (0,9885) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن مقياس العدالة التنظيمية يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

الثبات: التجزئة النصفية: كما تم حساب ثبات هذا المقياس عن طريق التجزئة النصفية والتي تفترض تقسيم عباراته إلى نصفين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح ثبات مقياس العدالة التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية		
0,825**	الارتباط بين النصفين	العدالة التنظيمية
0,904	معامل سبيرمان براون	
0,903	معادلة جتمان	

يوضح الجدول اعلاه أن معامل الارتباط بين نصفي مقياس العدالة التنظيمية قد بلغ بطريقة التجزئة النصفية 0.825 مما يدل على وجود ارتباط عالي بين نصفي المقياس، وبتعويضه في معادلة تصحيح الطول أو الثبات الكلي لسبيرمان براون بلغ ثبات هذا المقياس الكلي (0.904)، وبلغ معامل الثبات بمعادلة جتمان (0.903) وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

### 3-2- استبيان الأداء الوظيفي:

قامت الباحثة ببناء استبيان لقياس الأداء الوظيفي بعد الأطلاع على العديد من المقاييس الجاهزة، حيث تكون الاستبيان في صورته النهائية بعد عرضه على مجموعة من المحكمين من قسم علم النفس بجامعة المسيلة من 30 عبارة بمفتاح تصحيح ثلاثي حيث يتم منح 3 درجات للبدل نعم و 2 درجات للبدل محايد و 1 درجة للبدل لا، وتوزع العبارات على 06 أبعاد وهي:

1- الجهد: وتقيسه العبارات التالية: 1-2-3-26.

2- الكفاءة: وتقيسه العبارات التالية: 4-5-8-10-18-24-25.

3- الدقة: وتقيسه العبارات التالية: 7-11-19-20-21-29-

4- الالتزام الوظيفي: وتقيسه العبارات التالية: 16-17-22-23-28.

5- التطور: وتقيسه العبارات التالية: 6-9-12-13-14-15-27-30.

### 3-2-1- الخصائص السيكومترية لاستبيان الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية:

وفيما يلي خصائص الاستبيان الأداء الوظيفي بعد تطبيقه على عينة استطلاعية أولية قدر حجمها ب (30) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة الأصلي العاملين بالمؤسسة الاقتصادية " تيندال " بولاية المسيلة.  
أولاً: الصدق:

1- صدق المحكمين: وللتحقق من صدق استبيان الأداء الوظيفي تم عرضه على 05

محكمين وهم أساتذة بقسم علم النفس بجامعة المسيلة بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، بحيث لم يتم إدخال أي تعديلات أو استبعاد أي بند من بنود الأداة حيث تم الموافقة على العبارات بنسبة 100 %.

2- طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي عن

طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان وعن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وعن طريق حساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس:

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

-أولاً: الطريقة الأولى حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لاستبيان الأداء الوظيفي  
الجدول رقم (09) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي  
وأبعاده الفرعية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد استبيان الأداء الوظيفي
0,01	0,668**	الجهد
0,01	0,591**	الكفاءة
0,01	0,760**	الدقة
0,01	0,688**	الالتزام الوظيفي
0,01	0,779**	التطور

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد مقياس الأداء الوظيفي كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث بلغت جميعها على التوالي: (0,66/0,59/0,76/0,68/0,77)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس الأداء الوظيفي.

3- حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

3-1- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الجهد) مع الدرجة الكلية

للمحور:

الجدول رقم (10) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الجهد مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
0,746**	معامل الارتباط	26	0,649**	معامل الارتباط	3	0,515**	معامل الارتباط	1
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,004	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة	
* دالة عند مستوى 0.05			** دالة عند مستوى 0.01			0,723**	معامل الارتباط	2
						0,000	مستوى الدلالة	
						30	حجم العينة	

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات **الجهد** والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,51) (0,72) (0,64) (0,74)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس **الجهد**.

3-2- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الكفاءة) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (11) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الكفاءة مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
0,653**	معامل الارتباط	24	0,533**	معامل الارتباط	10	0,628**	معامل الارتباط	4
0,000	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة	
0,534**	معامل الارتباط	25	0,552**	معامل الارتباط	18	0,600**	معامل الارتباط	5
0,002	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة	
** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05						0,557**	معامل الارتباط	8
						0,001	مستوى الدلالة	
						30	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات **الكفاءة** والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,653) في العبارة رقم (24) و (0,533) في العبارة (10)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس **الكفاءة**.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

3-3- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الدقة) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (12) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الدقة مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
0,758**	معامل الارتباط	21	0,728**	معامل الارتباط	19
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة	
0,890**	معامل الارتباط	29	0,846**	معامل الارتباط	20
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة	
* دالة عند مستوى 0.05			** دالة عند مستوى 0.01		

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الدقة والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,89) في العبارة رقم (29) و (0,72) في العبارة (19)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس الدقة.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

3-4- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الالتزام الوظيفي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (13) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
0,574**	معامل الارتباط	28	0,621**	معامل الارتباط	22	0,759**	معامل الارتباط	16
0,001	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة	
** دالة عند مستوى 0.01			0,361*	معامل الارتباط	23	0,728**	معامل الارتباط	17
* دالة عند مستوى 0.05			0,050	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
			30	حجم العينة		30	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الالتزام الوظيفي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) =  $\alpha$  حيث تراوحت جميعها بين (0,75) في العبارة رقم (16) و (0,57) في العبارة (28)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الرابع كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام الوظيفي.

3-5- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (التطور) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (14) مصفوفة ارتباطات عبارات محور التطور مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
0,629**	معامل الارتباط	27	0,456*	معامل الارتباط	13	0,668**	معامل الارتباط	6
0,000	مستوى الدلالة		0,011	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة	
0,498**	معامل الارتباط	30	0,728**	معامل الارتباط	14	0,572**	معامل الارتباط	9

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

0,005	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة	
دالة * 0.01 عند مستوى 0.01		** دالة عند مستوى 0.05	0,714**	معامل الارتباط	15	0,584**	معامل الارتباط	12
			0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
			30	حجم العينة		30	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات التطور والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,72) في العبارة رقم (14) و (0,49) في العبارة (30)، ما عدى العبارة رقم (13) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) حيث قدرت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور على (0.36) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الخامس كمؤشر لصدق التكوين في قياس التطور.

### 4-المقارنة الطرفية:

قام الباحثة أولاً بترتيب استجابات المبحوثين تصاعدياً ثم قام بأخذ (27%) من الاستجابات العليا ومقارنتها بـ (27%) من الاستجابات الدنيا أي 08 فرد في العليا 08 فرد في الدنيا وتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (15): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس لمدى الاداء الوظيفي

الطرفين	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	اختبار التجانس	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة
الاداء الوظيفي	المجموعة الدنيا	8	51,7500	3,19598	F=11.091 Sig=0.005 دال	-	10,858	0,000
	المجموعة العليا	8	80,0000	5,83095				
////////////////////								
الحكم دال								

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال الجدول اعلاه ومن خلال قيمة متوسط الدرجات العليا ومتوسط الدرجات المجموعة الدنيا في الاستبيان ككل حيث جاء متوسط درجات المجموعة العليا أكبر من متوسط درجات المجموعة الدنيا حيث بلغ في المجموعة العليا (80,000) أما في المجموعة الدنيا فبلغ (51,7500) ومن خلال قيمة الانحرافات المعيارية الضعيفة ما يدل على تشتت قليل ومن خلال قيمة (T) البالغة في المقياس ككل (-12,017) عند درجة حرية (10,858) وبدلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) ما يبين وجود دلالة احصائية، اي ان الاداة تتميز بصدق تمييزي عالٍ.

ثانياً: الثبات:

1-معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (16): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الاداء الوظيفي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
4	0,566	الجهد
7	0,669	الكفاءة
6	0,897	الدقة
5	0,733	الالتزام الوظيفي
8	0,756	التطور
30	0,870	الدرجة الكلية للمقياس الاداء الوظيفي

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان الاداء الوظيفي بلغت على التوالي: (0,75/0,73/0,89/0,66/0,56) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ استبيان الاداء الوظيفي ككل (0,87) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن استبيان الاداء الوظيفي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

2-الثبات: التجزئة النصفية: كما تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية والتي تفترض تقسيم عباراته إلى نصفين كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (17) يوضح ثبات استبيان الاداء الوظيفي عن طريق التجزئة النصفية		
0,788**	الارتباط بين النصفين	الاداء الوظيفي
0,881	معامل سيرمان براون	
0,874	معادلة جتمان	

يوضح الجدول اعلاه أن معامل الارتباط بين نصفي استبيان الاداء الوظيفي قد بلغ بطريقة التجزئة النصفية 0.78 مما يدل على وجود ارتباط عالي بين نصفي المقياس، وبتعويضه في معادلة تصحيح الطول أو الثبات الكلي لسيرمان براون بلغ ثبات هذا الاستبيان الكلي (0.88)، وبلغ معامل الثبات بمعادلة جتمان (0.87) وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

### 5-مجتمع وعينة الدراسة:

#### 5-1-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من (555) موظف وموظفة بالمؤسسة الاقتصادية " تيندال " بولاية المسيلة.

#### 5-2-عينة الدراسة:

5-2-1-عينة الدراسة الاستطلاعية: للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة، تم تطبيق (الأداتين) على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (30) موظف وموظفة بمؤسسة تيندال من مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في (550) موظف وموظفة وفيما يلي خصائص الاستطلاعية:

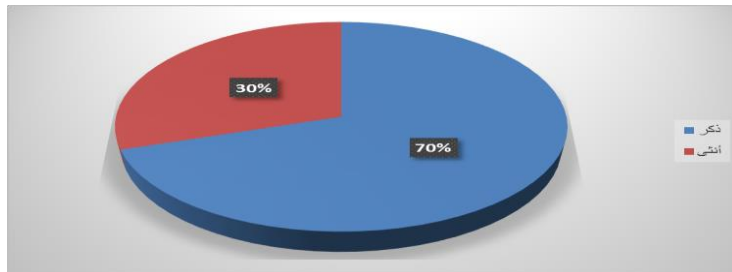
#### 1-الجنس:

### الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
70 %	21	ذكر
30%	9	أنثى
100%	30	المجموع

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن الذكور قد قدر بـ (21) بنسبة 70%، أما حجم الإناث فقد قدر بـ (09) بنسبة 30%، كما هو موضح في الشكل التالي:



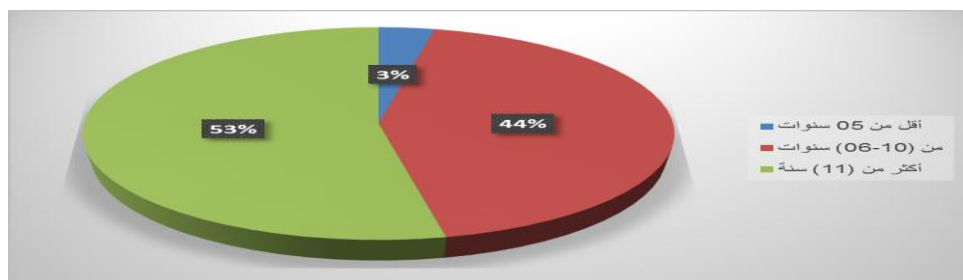
الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

### 2-الخبرة:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
3,3%	1	أقل من 05 سنوات
43,3%	13	من (06-10) سنوات
53,3%	16	أكثر من (11) سنة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات) قد قدر بـ (01) بنسبة 3.3%، أما حجم ذوي الخبرة (من 06 الى 10 سنوات) قد قدر بـ (13) بنسبة 43.3%، في حين بلغ حجم ذوي الخبرة (من 11 سنة فما فوق) قد قدر بـ (16) بنسبة 53.3% كما هو موضح في الشكل التالي:

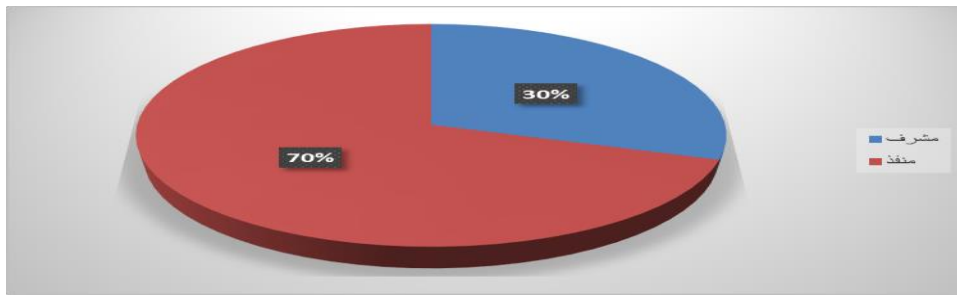


الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرارات	الرتبة الوظيفية
30%	9	مشرف
70%	21	منفذ
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن حجم عينة ذوي الرتبة الوظيفية (مشرف) (09) بنسبة 30%، أما حجم عينة ذوي الرتبة الوظيفية (منفذ) فقد بلغ عددهم (21) بنسبة قدرت بـ 70%، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

5-2-2-عينة الدراسة الأساسية: تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في تحديد عينة الدراسة الأساسية التي تم اختيارها بطريقة بسيطة وفق مستوى ثقة 05% من مجتمع الدراسة الأصلي بعد استثناء العينة الاستطلاعية حيث أصبح المجتمع يتكون من (525) حيث قدر حجم العينة وفق مستوى الثقة (0.05) بـ (222) موظف وموظفة وذلك بالاعتماد على موقع حساب حجم العينة (Sampler Size Calculator) <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> حيث قامت الباحثة بتوزيع أداتي الدراسة على (230) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة الأصلي بهدف الحصول على عينة ممثلة وتم استرجاع (150) قابلة للتحليل الاحصائي وعليه قدر حجم العينة الأساسية بـ (150) موظف وموظفة. وفيما يلي خصائص العينة الأساسية:

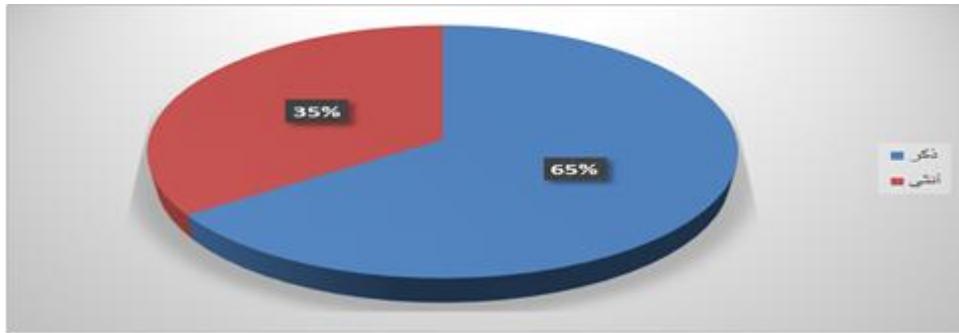
## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجنس:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
65,3%	98	ذكر
34,7%	52	أنثى
100%	150	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (150) فرداً، نلاحظ أن الذكور قد قدر بـ (98) بنسبة 65.3%، أما حجم الإناث فقد قدر بـ (52) بنسبة 34.7%، كما هو موضح في الشكل التالي:



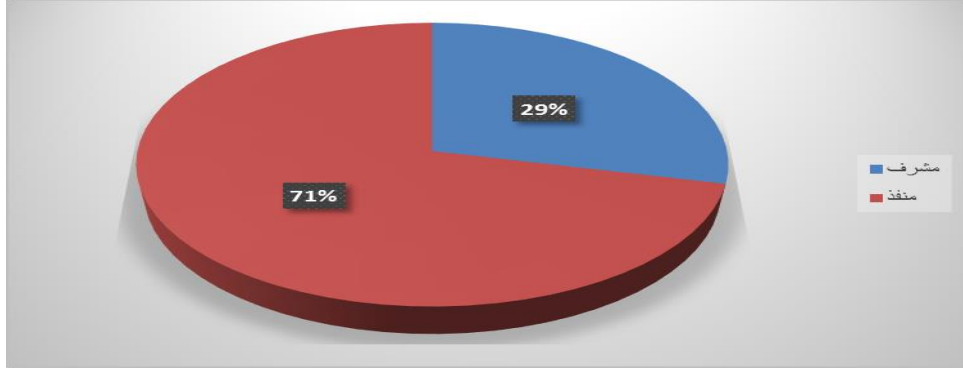
الشكل رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

2-الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية%	التكرارات	الرتبة الوظيفية
28,7%	43	مشرف
71,3%	107	منفذ
100%	150	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن حجم العينة ذوي الرتبة الوظيفية (مشرف) (43) بنسبة 28.7%، أما حجم العينة ذوي الرتبة الوظيفية (منفذ) فقد بلغ عددهم (107) بنسبة قدرت بـ 71.3%، كما هو موضح في الشكل التالي:



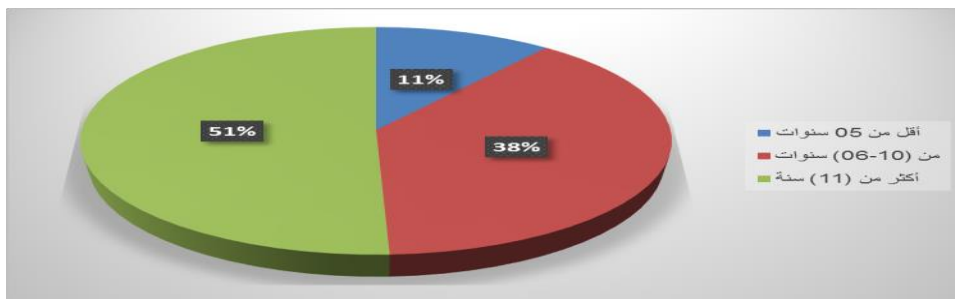
الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

3-الخبرة:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	16	10,7%
من (06-10) سنوات	58	38,7%
أكثر من (11) سنة	76	50,7%
المجموع	150	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (150) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات) قد قدر بـ (16) بنسبة 10.7%، أما حجم ذوي الخبرة (من 06 الى 10 سنوات) قد قدر بـ (58) بنسبة 38.7%، في حين بلغ حجم ذوي الخبرة (من 11 سنة فما فوق) قد قدر بـ (76) بنسبة 50.7% كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

6-الأساليب الإحصائية:

للتحقق من تساؤلات وفروض الدراسة، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

- ✓ التكرارات والنسب المئوية تم استخدامها في تحديد خصائص المجتمع والعينة.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه في حساب الصدق وفي إختبار الفرضيات العلائقية.
- ✓ معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات
- ✓ اختبار كولموغروف سيميرنوف لمعرفة طبيعة توزع البيانات.
- ✓ اختبار "ليفين" للكشف عن التجانس التباينات.
- ✓ اختبار الدلالة الإحصائية "ت" لعينتين مستقلتين ( $T-test$ ) وقد تم استخدامه لمعرفة الفرق بين الجنسين في متغيري الدراسة.
- ✓ كما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة البرنامج الإحصائي spss-v26 .

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تبني المنهج المناسب، وكذلك حصر لمجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة الأساسية، كما تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، وحساب خصائصها السيكومترية، والتي تتمثل في الصدق والثبات، حيث تبين بعد تطبيق اداتي الدراسة على العينة الاستطلاعية صلاحيتها للتطبيق في الدراسة الأساسية، كما تمت الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الفرضيات، التي سوف يتم عرضها ومناقشتها في الفصل اللاحق.

الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج



تمهيد

- 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري
- 3- الاقتراحات
- 4- خاتمة

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

### تمهيد:

في هذا الفصل سوف تقوم الطالبة بعرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها، من أجل تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة بعد أن تم تحليل نتائج أدوات الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Science (SPSS V.25) لتحليل البيانات وفيما يلي عرض للتحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة ثم يليها مناقشة للفرضيات في ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري:

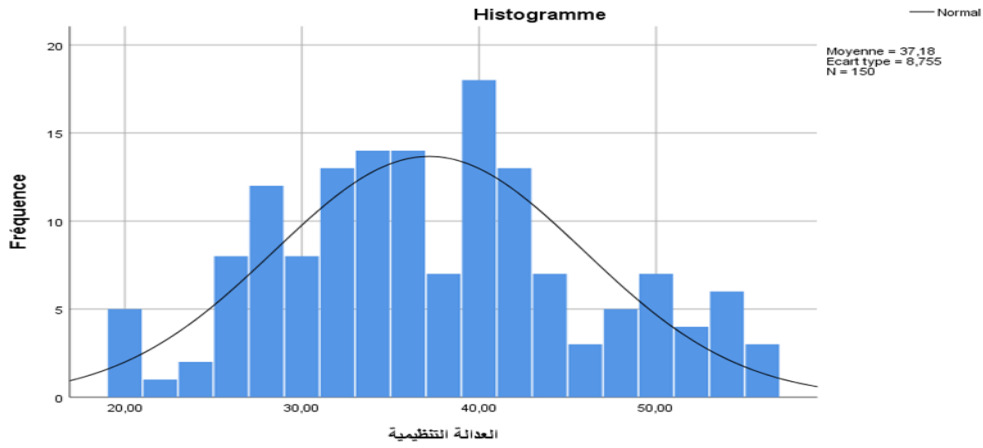
### 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة الحالية والمتمثلين في (العدالة التنظيمية - فعالية الأداء الوظيفي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

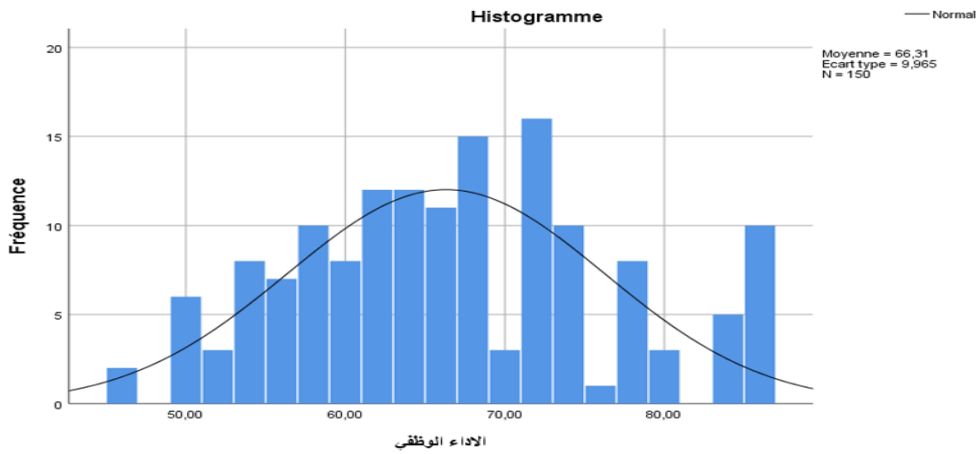
جدول رقم (24) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0,008	150	0,975	0,097	150	0,067	العدالة التنظيمية
غير دال	0,009	150	0,975	0,200*	150	0,062	فعالية الأداء الوظيفي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير العدالة التنظيمية - فعالية الأداء الوظيفي، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يجزنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين تتوزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الأشكال التالية:



شكل رقم (12) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير العدالة التنظيمية



شكل رقم (13) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير فعالية الأداء الوظيفي

-الفرضيات:

أولاً: الفرضية العامة:

نصت الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تندال بالمسيلة. وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك.

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (25) يوضح قيمة معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

فعالية الأداء الوظيفي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	
دال احصائيا عند ( $\alpha=0.01$ )	0,000	0,408**	150	العدالة التنظيمية

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس فعالية الأداء الوظيفي حيث بلغت ( $0,408^{**}$ ) هي قيمة متوسطة وموجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، بمعنى كلما زاد مستوى العدالة التنظيمية زاد مستوى فعالية الأداء الوظيفي، وعليه نستنتج وجود علاقة موجبة وطردية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية و فعالية الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و فعالية الأداء الوظيفي عمال مؤسسة تتدال بالمسيلة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

### ثانيا: الفرضيات الجزئية:

01- نصت الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تتدال بالمسيلة. ولتحقق من صحة هذا لفرض استخدم معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك.

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (26) يوضح قيمة معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية وفعالية الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

فعالية الأداء الوظيفي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	
دال احصائيا عند $(\alpha=0.01)$	0,000	0,246**	150	العدالة التوزيعية

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعد العدالة التوزيعية والدرجة الكلية لمقياس فعالية الأداء الوظيفي حيث بلغت  $(0,246^{**})$  هي قيمة ضعيفة وموجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$ ، بمعنى كلما زاد مستوى العدالة التوزيعية زاد مستوى فعالية الأداء الوظيفي، وعليه نستنتج وجود علاقة موجبة وطردية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العدالة التوزيعية وفعالية الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و فعالية الأداء الوظيفي عمال مؤسسة تتدال بالمسيلة. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% . وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

**02- نصت الفرضية على أنه:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تتدال بالمسيلة. وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك.

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (27) يوضح قيمة معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية وفعالية الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

فعالية الأداء الوظيفي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	
دال احصائيا عند $(\alpha=0.01)$	0,000	0,246**	150	العدالة الإجرائية

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعده العدالة الإجرائية والدرجة الكلية لمقياس فعالية الأداء الوظيفي حيث بلغت  $(0,246^{**})$  هي قيمة ضعيفة وموجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$ ، بمعنى كلما زاد مستوى العدالة الإجرائية زاد مستوى فعالية الأداء الوظيفي، وعليه نستنتج وجود علاقة موجبة وطردية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العدالة الإجرائية وفعالية الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تتدال بالمسيلة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

**03- نصت الفرضية على أنه:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة. وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك.

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (28) يوضح قيمة معامل الارتباط بين عدالة المعاملات وفعالية الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

فعالية الأداء الوظيفي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	
دال احصائيا عند $(\alpha=0.01)$	0,000	0,471**	150	عدالة المعاملات (التفاعلية)

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعدها عدالة المعاملات والدرجة الكلية لمقياس فعالية الأداء الوظيفي حيث بلغت  $(0,471^{**})$  هي قيمة متوسطة وموجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$ ، بمعنى كلما زاد مستوى عدالة المعاملات تزداد مستوى فعالية الأداء الوظيفي، وعليه نستنتج وجود علاقة موجبة وطردية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين عدالة المعاملات وفعالية الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تندال بالمسيلة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

الفرضيات الفارقية:

01-02- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة تندال بالمسيلة تعزى للمتغيرات (الجنس/الوظيفة/الخبرة).

وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

01-1-2- نصت الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث)". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (29) يوضح نتائج اختبار "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة على مقياس العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	اختبار ليفين للتجانس		الجنس	المتغير
							(F)	مستوى الدلالة		
غير دال احصائيا	0,506	148	0,667	2,66909	9,6224	98	0,447	0,580	ذكر	العدالة
										التوزيعية
دال احصائيا	0,017	148	2,424	3,46950	12,0612	98	0,188	1,748	ذكر	العدالة
										الإجرائية
غير دال احصائيا	0,175	148	1,363	3,92181	16,2041	98	0,842	0,040	ذكر	العدالة
										التفاعلية
غير دال احصائيا	0,471	0,494	0,471	8,45227	37,8878	98	0,494	0,471	ذكر	العدالة
										التنظيمية

يتبين من الجدول أعلاه وبالنظر إلى اختبار التجانس ليفين (F) والذي بلغت قيمته (0,471) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس وكذلك قيمة اختبار (F) للتجانس بالنسبة للأبعاد الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) حيث بلغت على التوالي: (0,040/1,748/0,580) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) إذن نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين كون أن اختبار التجانس ليفين كشف على أن مجموعتي الذكور الاناث متجانستين في كل أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والدرجة والكلية وهذا لأن كل قيم (F) جاءت غير دالة إحصائياً مما استدعى تطبيق اختبار (T) لعينتين مستقلتين ومتجانستين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين المتوسطات الحسابية للجنسين (ذكور-اناث) في بعدي مقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية/العدالة التفاعلية) حيث جاءت الفروق طفيفة بينهما وغير دالة احصائياً وما يؤكد ذلك هو قيمتي T-

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

TEST واللتين بلغتا على التوالي بالنسبة لبعدي (1,363/0,667) حيث جاءتا غير داليتين احصائيا عند مستوى الدلالة  $[\alpha=0.05]$ .

اما بالنسبة لبعدي (العدالة الإجرائية) فقد بلغ متوسط عينة (الذكور) (12,0612) في حين بلغ متوسط عينة (الاناث) (10,6731) ومن خلال المقارنة بين المتوسطين نلاحظ أن متوسط الذكور أكبر من متوسط الاناث وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت (2,424) حيث جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $[\alpha=0.05]$ . وعليه نستنتج أنه توجد فروق دالة احصائيا في مستوى العدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة تندال تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

اما بالنسبة للدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية فقد بلغ متوسط عينة الذكور (37,8878) في حين بلغ متوسط مستوى عينة الاناث (35,8462) الا أن قيمة الفرق بينهما جاءت غير دالة احصائيا وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت (0,471) حيث جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

وعليه نستنتج عدم تحقق الفرضية البحثية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة تندال بالمسيلة تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ اناث) وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق.

2-1-2-02- نصت الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف/ منفذ)". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل اليها:

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (30) يوضح نتائج اختبار "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	اختبار ليفين للتجانس		الوظيفة	المتغير
							(F)	مستوى الدلالة		
غير دال احصائياً	0,239	148	1,181	2,48227	9,9302	43	0,144	2,158	مشرف	العدالة التوزيعية
				2,83543	9,3458	107				
غير دال احصائياً	0,006	148	2,778	3,20593	12,7674	43	0,756	0,097	مشرف	العدالة الإجرائية
				3,36164	11,1028	107				
غير دال احصائياً	0,713	148	0,369	3,67310	16,2791	43	0,434	0,615	مشرف	العدالة التفاعلية
				4,19455	16,0093	107				
غير دال احصائياً	0,111	148	1,602	7,76895	38,9767	43	0,066	3,428	مشرف	العدالة التنظيمية
				9,05464	36,4579	107				

يتبين من الجدول أعلاه وبالنظر إلى اختبار التجانس ليفين (F) والذي بلغت قيمته (3,428) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس وكذلك قيمة اختبار (F) للتجانس بالنسبة للأبعاد الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) حيث بلغت على التوالي: (0,615/0,097/2,158) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

إذن نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين كون أن اختبار التجانس ليفين كشف على أن مجموعتي المشرفين والمنفذين متجانستين في كل أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والدرجة والكلية وهذا لأن كل قيم (F) جاءت غير دالة إحصائياً مما استدعى تطبيق اختبار (T) لعينتين مستقلتين ومتجانستين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين المتوسطات الحسابية لذوي الرتبة الوظيفية (مشرف-منفذ) في بعدي مقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية/العدالة التفاعلية) حيث جاءت الفروق طفيفة بينهما وغير دالة إحصائياً وما يؤكد ذلك هو قيمتي T-

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

TEST واللتين بلغتا على التوالي بالنسبة لبعدي (0,369/1,181) حيث جاءتا غير دالتين احصائيا عند مستوى الدلالة  $[\alpha=0.05]$ .

اما بالنسبة لبعدي (العدالة الإجرائية) فقد بلغ متوسط عينة (المشرفين) (12,7674) في حين بلغ متوسط عينة (المنفذين) (11,1028) ومن خلال المقارنة بين المتوسطين نلاحظ أن متوسط المشرفين أكبر من متوسط المنفذين وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت (-1,340) حيث جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

وعليه نستنتج أنه توجد فروق دالة احصائيا في مستوى العدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة تندال تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح فئة المشرفين.

اما بالنسبة للدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية فقد بلغ متوسط عينة المشرفين (38,9767) في حين بلغ متوسط مستوى عينة المنفذين (36,4579) الا أن قيمة الفرق بينهما جاءت غير دالة احصائيا وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت (1,602) حيث جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

وعليه نستنتج عدم تحقق الفرضية البحثية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف/ منفذ) وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق.

**2-1-3** توجد فروق دالة احصائيا في مستوى العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 05 سنوات/من 05 الى 10 سنوات/ 11 سنة فأكثر). ولمعالجة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (31) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في فيمقياس العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة.

القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
غير دالاحصائيا عند 0.05	0,421	0,871	6,565	2	13,131	بين المجموعات
			7,540	147	1108,343	داخل المجموعات
			//////////	149	1121,473	الكلية
غير دالاحصائيا عند 0.05	0,434	0,840	9,692	2	19,385	بين المجموعات
			11,532	147	1695,155	داخل المجموعات
			//////////	149	1714,540	الكلية
غير دالاحصائيا عند 0.05	0,711	0,342	5,639	2	11,278	بين المجموعات
			16,480	147	2422,595	داخل المجموعات
			//////////	149	2433,873	الكلية
غير دالاحصائيا عند 0.05	0,519	0,659	50,737	2	101,473	بين المجموعات
			76,998	147	11318,667	داخل المجموعات
			//////////	149	11420,140	الكلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم إختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" (One-Way ANOVA) بلغت على التوالي بالنسبة لـ أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والفرعية (العدالة التوزيعية/العدالة الإجرائية /العدالة التفاعلية) والدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية حيث بلغت قيم اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" (One-Way ANOVA) على التوالي: (0,659/0,342/0,840/0,871) القيم جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ ). وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق دالة احصائيا في المستوى العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة تندال المسيلة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 05 سنوات/من 05 الى 10 سنوات/أكثر من 10 سنوات). أي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البحثية.

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

2-2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لـ متغير (الجنس/الوظيفة/الخبرة). وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

02-2-01- نصت الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس فعالية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث)". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:  
جدول رقم (32) يوضح نتائج اختبار "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على استبيان فعالية الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	اختبار ليفين للتجانس		الجنس	المتغير
							مستوى الدلالة	(F)		
غير دال إحصائيا	0,827	148	0,219	1,83041	9,0102	98	0,694	0,155	ذكر	الجهد
				1,76472	8,9423	52				
غير دال إحصائيا	0,392	148	-0,859	2,87632	14,9286	98	0,202	1,644	ذكر	الكفاءة
				3,47063	15,3846	52				
غير دال إحصائيا	0,269	148	-1,110	3,57035	13,5000	98	0,444	0,590	ذكر	الدقة
				3,75755	14,1923	52				
غير دال إحصائيا	0,308	148	1,023	2,21420	12,2755	98	0,107	2,634	ذكر	الالتزام الوظيفي
				1,92262	11,9038	52				
غير دال إحصائيا	0,491	148	-0,690	3,68603	16,2041	98	0,048	3,977	ذكر	التطور
				3,03673	16,6154	52				
غير دال إحصائيا	0,514	148	-0,654	9,92620	65,9184	98	0,990	0,000	ذكر	فعالية الأداء الوظيفي
				10,09360	67,0385	52				

يتبين من الجدول أعلاه وبالنظر إلى اختبار التجانس ليفين (F) والذي بلغت قيمته (0,000) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس وكذلك قيمة اختبار (F) للتجانس بالنسبة للأبعاد الخمسة (الجهد/الكفاءة/ الدقة/الالتزام الوظيفي/الالتزام الوظيفي/التطور) حيث بلغت على التوالي:

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

(3,977/2,634/0,590/0,202/0,155) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) إذن نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين كون أن اختبار التجانس ليفين كشف على أن مجموعتي الذكور الاناث متجانستين في كل أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والدرجة والكلية وهذا لأن كل قيم (F) جاءت غير دالة إحصائياً مما استدعى تطبيق اختبار (T) لعينتين مستقلتين ومتجانستين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين المتوسطات الحسابية للجنسين (ذكور/ اناث) في أبعاد استبيان فعالية الأداء الوظيفي (الجهد/الكفاءة/ الدقة/ الالتزام الوظيفي/ الالتزام الوظيفي / التطور) حيث جاءت الفروق طفيفة بينهما وغير دالة احصائياً وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت على التوالي بالنسبة لأبعاد فعالية الأداء الوظيفي (-0,690/1,023/-1,110/-0,859/0,219) حيث جاءت غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة [ $\alpha=0.05$ ].

اما بالنسبة للدرجة الكلية لمقياس فعالية الأداء الوظيفي فقد بلغ متوسط عينة الذكور (65,9184) في حين بلغ متوسط مستوى عينة الاناث (67,0385) الا أن قيمة الفرق بينهما جاءت غير دالة احصائياً وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت (0,654) حيث جاءت غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وعليه نستنتج عدم تحقق الفرضية البحثية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس فعالية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ اناث) وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق.

2-2-2-02-نصت الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس فعالية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف/ منفذ)". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (33) يوضح نتائج اختبار "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة على مقياس فعالية الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الوظيفة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	اختبار ليفين للتجانس		الجنس	المتغير
							مستوى الدلالة	(F)		
غير دال احصائيا	0,248	148	1,161	1,78743	9,2558	43	0,887	0,020	مشرف	الجهد
				1,80518	8,8785	107				
غير دال احصائيا	0,631	148	0,482	2,92221	15,2791	43	0,601	0,275	مشرف	الكفاءة
				3,16674	15,0093	107				
غير دال احصائيا	0,774	148	-0,288	3,55996	13,6047	43	0,684	0,166	مشرف	الدقة
				3,68510	13,7944	107				
غير دال احصائيا	0,182	148	1,341	1,90703	12,5116	43	0,350	0,878	مشرف	الالتزام الوظيفي
				2,18917	12,0000	107				
غير دال احصائيا	0,572	148	-0,566	3,00645	16,0930	43	0,247	1,349	مشرف	التطور
				3,64778	16,4486	107				
غير دال احصائيا	0,734	148	0,340	8,44899	66,7442	43	0,062	3,535	مشرف	فعالية الأداء الوظيفي
				10,54468	66,1308	107				

يتبين من الجدول أعلاه وبالنظر إلى اختبار التجانس ليفين (F) والذي بلغت قيمته (3,535) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس وكذلك قيمة اختبار (F) للتجانس بالنسبة للأبعاد الخمسة (الجهد/الكفاءة/ الدقة/ الالتزام الوظيفي/ الالتزام الوظيفي / التطور) حيث بلغت على التوالي: (0,020/0,275/0,166/0,878/1,349) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) إذن نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين كون أن اختبار التجانس ليفين كشف على أن مجموعتي المشرفين والمنفذين متجانستين في كل أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والدرجة والكلية وهذا لأن كل قيم (F) جاءت غير دالة إحصائياً مما استدعى تطبيق اختبار (T) لعينتين مستقلتين ومتجانستين.

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين المتوسطات الحسابية لفئتي الموظفين (مشرفين/ منفيين) في أبعاد مقياس فعالية الأداء الوظيفي (الجهد/ الكفاءة/ الدقة/ الالتزام الوظيفي/ الالتزام الوظيفي / التطور) حيث جاءت الفروق طفيفة بينهما وغير دالة احصائيا وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت على التوالي بالنسبة لأبعاد فعالية الأداء الوظيفي (-0,566/1,341/-0,288/0,482/1,161) حيث جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $[\alpha=0.05]$ .

اما بالنسبة للدرجة الكافية لمقياس فعالية الأداء الوظيفي فقد بلغ متوسط عينة المشرفين (66,7442) في حين بلغ متوسط مستوى عينة المنفيين (66,1308) الا أن قيمة الفرق بينهما جاءت غير دالة احصائيا وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت (0,340) حيث جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

وعليه نستنتج عدم تحقق الفرضية البحثية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس فعالية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف/ منفي) وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق.

2-2-03- توجد فروق دالة احصائيا في مستوى فعالية الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 05 سنوات/ من 05 الى 10 سنوات/ 11 سنة فأكثر). ولمعالجة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (34) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في فيمقياس فعالية الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة.

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دالاحصائيا عند 0.05	0,233	1,473	4,755	2	9,510	بين المجموعات	الجهد
			3,228	147	474,463	داخل المجموعات	
			////////////////	149	483,973	الكلي	
غير دالاحصائيا عند 0.05	0,499	0,699	6,710	2	13,420	بين المجموعات	الكفاءة
			9,595	147	1410,453	داخل المجموعات	
			////////////////	149	1423,873	الكلي	
غير دالاحصائيا عند 0.05	0,473	0,752	9,985	2	19,969	بين المجموعات	الدقة
			13,285	147	1952,891	داخل المجموعات	
			////////////////	149	1972,860	الكلي	
غير دالاحصائيا عند 0.05	0,947	0,055	0,248	2	0,496	بين المجموعات	الالتزام الوظيفي
			4,546	147	668,277	داخل المجموعات	
			////////////////	149	668,773	الكلي	
غير دالاحصائيا عند 0.05	0,835	0,180	2,192	2	4,383	بين المجموعات	التطور
			12,174	147	1789,590	داخل المجموعات	
			////////////////	149	1793,973	الكلي	
غير دالاحصائيا عند 0.05	0,630	0,464	46,388	2	92,776	بين المجموعات	فعالية الاداء الوظيفي
			100,021	147	14703,118	داخل المجموعات	
			////////////////	149	14795,893	الكلي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" (One-Way ANOVA) بلغت على التوالي بالنسبة لـ أبعاد مقياس فعالية الأداء الوظيفي والفرعية (الجهد/الكفاءة/الدقة/الالتزام الوظيفي/الالتزام الوظيفي /التطور)) حيث

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

بلغت قيم اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" (One-Way ANOVA) على التوالي: (0,464/0,180/0,055/0,752/0,699/1,473) القيم جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ ).

وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تندال المسيلة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 05 سنوات/من 05 الى 10 سنوات/أكثر من 10 سنوات). أي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البحثية.

## الفصل السادس: \_\_\_\_\_ عرض ومناقشة النتائج

### 2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري:

#### 2-1-مناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (التوزيعية/ الاجرائية / عدالة المعاملات) وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تنال بالمسيلة". وبعد المعالجة الاحصائية للفرضيات نستنتج وجود علاقة موجبة وطردية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التنظيمية (التوزيعية/ الاجرائية / عدالة المعاملات) وفعالية الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات حيث تتفق مع نتائج دراسة **محمد بوقليع (2012)** والتي توصلت الى أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا، وعند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية في تحسين اداء العاملين.

وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة **أبو جاسر صابرين مراد نمر (2010)** التي أشارت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

وتتفق ايضا مع نتيجة دراسة **حمد بن سليمان البدراني (2010)** وجود علاقة ارتباطية جوهرية طردية بين إدراك العدالة التنظيمية للعاملين للعدالة والثقة لديهم كذلك تتفق مع دراسة **السعود وسلطان (2009)** والتي توصلت الى وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدي أعضاء الهيئات التدريسية.

ايضا اتفق مع نتائج دراسة **البشايشة (2008)** والتي أشارت الى أن هناك أثرا ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

واتفق كذلك مع دراسة عامر العطوي (2007) والتي توصلت الى وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، وهذا يعني أن الأداء السياقي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية وخاصة العدالة الإجرائية والعلاقاتية.

تتفق ايضا مع نتيجة دراسة ميرزا عزيز ومحمد أبرار وآخرون (2015) حيث أظهرت نتائجها أن سلوك المواطنة التنظيمية توسط جزئيا في العلاقة بين العدالة التنظيمية وتصور الأداء الوظيفي. كما وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية توسط بشكل كامل في العلاقة بين التمكين النفسي وتصور الأداء الوظيفي.

واتفقت مع دراسة لي (2000) حيث استنتجت أن هناك أثرا ايجابيا للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي.

كما تتفق ايضا مع دراسة عبد الكريم السكر (2012) والتي أشارت الى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين قواعد العدالة التوزيعية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع بلغت قوتها 56 % وفسر المتغير المستقل ما مقداره 32 % من التباين في المتغير التابع.

كذلك اتفقت مع نتائج دراسة دفيد دو كريمر (2005) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير التفاعل وجد فقط بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتمائل التنظيمي، وأنه إذا كانت العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعة لدى العاملين فإن ذلك يدعو الى تعاون أفضل وبالتالي الى تماثل أفضل.

### 2-2- مناقشة الفرضيات الفارقية:

2-2-1- نصت الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية تعزى لـ متغير (الجنس/الوظيفة/الخبرة). وبعد المعالجة الإحصائية نستنتج عدم تحقق الفرضية البحثية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

على مقياس العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة تتدال بالمسيلة، تعزى لـ متغير (الجنس/الوظيفة/الخبرة). وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات حيث تتفق مع دراسة أبو جاسر صابرين مراد نمر (2010) التي توصلت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى متغير الجنس والخبرة والمؤهل.

كما تتفق ايضا مع دراسة عبد الكريم السكر (2012) التي توصلت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في آراء المديرين نحو الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الوسطية التالية (المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر، النوع الاجتماعي).

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة جقيدل (2015) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي).

2-2-2-2- نصت الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة احصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لـ متغير (الجنس/الوظيفة/الخبرة)". وبعد المعالجة الإحصائية تبين عدم تحقق الفرضية البحثية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس فعالية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس/الوظيفة/الخبرة). وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة مرشح شكري (2016) التي توصلت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة).

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

كما تتفق ايضا مع نتائج دراسة أحمد عكاشة (2008) والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

وتعود النتيجة حسب ما تراه الباحثة الى أن المؤسسات تواجه نسقا من التحديات الناتجة عن المطالبة بتحقيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها ( العدالة توزيعية ، الإجرائية، المعاملات ) بين الموظفين نظرا لتنوع مواردها و خلفياتهم الاجتماعية و الاقتصادية ، و ترتبط مدى استمرارية و نجاح المؤسسات من خلال قدرة الإدارة على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية بين مختلف مستويات الموظفين و الوحدات الإدارية الأخرى وقد أشارت " ليزا برادلي " الى أن شعور الفرد بالعدالة التنظيمية، وذلك من خلال إدراكه لنزاهة و موضوعية الإجراءات و المخرجات في المنظمة التي يعمل فيها ينتج عنه شعور الفرد بالرضا الوظيفي، في حين أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية ينتج عنه الشعور بالإحباط و الذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة ( Bradley , 2006 , p 66 ).

هذا وقد اقتصر الأداء لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم وفق مؤشرات (الجهد، الدقة، الكفاءة، الالتزام الوظيفي، التطور) والتي تحدد المدى الذي يعتبر فيه الفرد العامل كيانا وجزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، إلا أنه لا يعبر لوحده مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها (المادية، المالية والبشرية) المتميزة بالندرة. وغالبا ما كان يعبر عن أدائها بمقياسي الكفاءة والفعالية معا، اللذان يعكسان إما تحقيق الأهداف أو مدى الاستعمال الرشيد للموارد، حيث يعتبر " بوغري "العدالة التنظيمية أنها أدرك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة والمسؤولين في المؤسسة تجاه الأفراد العاملين فيها، لذلك فهي تحتل مكانا مهما جدا ضمن أولويات

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

الإدارة، لأنها تنعكس إيجاباً أو سلباً على مخرجات الأفراد (الرضا، الثقة، ... وغيرها)، ومن ثم على المخرجات التنظيمية ارتفاع الإنتاجية، ثقافة قوية (Beugré, 2002).

وقد أضاف " حواس " أن العدالة التنظيمية تشكل أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على الأداء الوظيفي لعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر (حواس، 2003).

في حين يرى ابو جاسر الى ان العدالة التنظيمية تهدف لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه (أبو جاسر، 2010)

وتؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس لمفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن جماعة تقدر كل فرد فيها. (محمد ناصر راشد أبو سمعان، 2015، ص 28)

وتعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ( ByarsH & Rue , 1997 )

في حين ركزت نظرية " بورتر و لولر " على أساس أن استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم و قناعتهم و مدى إدراكهم الإيجابي بين المكافأة التي حصلوا عليها و بين ما يدركوه أنهم يستحقوا أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم و اعتمد كل منهما نموذجاً لتفسير أداء العاملين ، حيث افترضاً بأن الأداء و

## الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

الإنتاج تنتج عنه عوائد و مكافآت داخلية و خارجية ، و هذه العوائد تعود على الرضا عن العمل ، فالعوائد الداخلية " الذاتية " هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة و عندما يكون هذا العمل بمواصفات. أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل في الأجر والأمان والحاجات الاجتماعية كما تتضمن عنصرا آخر وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها من المنظمة.

3-الاقتراحات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية والوقوف على موضوع " العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة " تيندال " واستخلاص النتائج منها تم التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات منها:

- ✓ الاهتمام بعقد اجتماعات دورية بين الإدارة والعمال لتنمية روح التعاون بينهم.
- ✓ تصميم برامج تكوينية لجميع العمال تشجع على تأهيلهم وإعدادهم لتولي مراكز قيادية.
- ✓ ضرورة توضيح الطرق والإجراءات المعمول بها في المؤسسة لتتوافق مع تطلعات العمال، كتشجيع المبادرات والاقتراحات التي يقدمها العمال لغرض تبادل الأفكار.
- ✓ ضرورة إعادة النظر في الإجراءات المتبعة التي يقوم بها المدير في المؤسسة حتى يكون المرؤوسين على دراية تامة بهذه الإجراءات والأساليب.
- ✓ التأكيد على تصحيح الأخطاء بالأسلوب الإرشادي وليس انتهازها وتصعيدها.
- ✓ تبني نظام حوافز مادية ومعنوية وفق أسس ومعايير تضمن التميز في الأداء والأخذ بعين الاعتبار المجهودات التي يبذلها العامل في المؤسسة.
- ✓ إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- ✓ تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.
- ✓ إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- ✓ الخروج بمعايير دقيقة تفيد في قياس كفاءة الموارد البشرية للحكم على مدى التقدم في المؤسسة.

## الفصل السادس: \_\_\_\_\_ عرض ومناقشة النتائج

✓ الاهتمام بمنهج العدالة التنظيمية الذي يعد من بين أهم الركائز التي تؤثر على الرضا العامل لما لها تأثير على تحسين طرق العمل وبالتالي على الأداء وسلوك العمال بشكل عام.

✓ تدريب عناصر قادرين على القيام برقابة الأداء وفق أسس علمية وعملية سليمة.

تبعاً لنتائج الدراسة وانطلاقاً من الهدف الرئيسي وهو التأكد من وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة " تيندال " ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وطردية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين التنظيمية ( التوزيعية/ الاجرائية / عدالة المعاملات) وفعالية الأداء الوظيفي كما توصلت الدراسة إلى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة تيندال بالمسيلة، تعزى لمتغير (الجنس/الوظيفة/الخبرة) و أيضاً توصلت الى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس فعالية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس/الوظيفة/الخبرة).ويمكن القول أن العدالة التنظيمية تعتبر إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات و تطورها و قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و ذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي الذي يعامل به من قبل مديره المباشر نظراً للأهمية الموضوع داخل البيئة التنظيمية وعليه فقد يوجد عناصر عديدة تؤثر في طبيعة سلوك الفرد و مساره و شكله ضمن المحيط الطبيعي الذي يعيشه كعامل في المنظمة والذي يحدد من خلال مختلف مستويات المعاملة ( المساواة، الإجراءات، التعاملات).و يمكن ان نقول أن إبراز دور العدالة التنظيمية و فعالية الأداء الوظيفي كضرورة لتوجيه الفرد العامل من حيث جهوده المبذولة في العمل و من خلاله تقييمه كفرد في المنظمة، اذ يتحدد نجاح المؤسسات بدرجة كبيرة بالعنصر البشري الذي يعد مورداً هاماً في المنظمة و هو بدوره يسعى الى تقديم أداء فعال في المنظمة ، و لتحقيق هذا الأخير يتطلب مراعاة حاجات العامل بالدرجة الأولى و احترامه و الاهتمام به و الحفاظ عليه و تحقيق مستوى الإنصاف نحوه و تطبيق النزاهة في التقييم و الحيادية و العدالة التي قد تتسبب في ترك أثر رجعي على مخرجات العامل وأدائه بشكل عام .



قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد. (2008): العوامل المؤثرة على مشاوره الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
2. ابن منظور. (2005).
3. أبو جاسر صابرين، مراد النمر. (2010): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. أبو شيخة نادر. (2000): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
5. أبو عجاجة، سلوى عياد. (2011): العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة وانعكاساتها على مهنة الخدمة الوطنية، أكاديمية الفكر الجماهيري للنشر، ليبيا.
6. أبو قحف عبد السلام. (1993): اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
7. أبو قحف. (1993): اقتصاديات الأعمال، د، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
8. أحمد جاد عبد الوهاب. (1996): السلوك التنظيمي " دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، د ط، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
9. أحمد سيد مصطفى. (2000): إدارة السلوك التنظيمي " رؤية معاصرة"، د.
10. أحمد ماهر. (2000): إدارة الموارد البشرية، (د)، دار الغريب، الإسكندرية، مصر.

11. أحمد ماهر. (2003): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
12. أحمد ماهر. (2004): الإدارة المبادئ والمهارات، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
13. أحمد ماهر. (2005): التنظيم " الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
14. إمام، زكرياء بشير. (2003): مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي. عمان: دار روائح مجد لاوي،
15. بربير كامل. (2000): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان،
16. البشايشة، سامر عبد المجيد. (2008): أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (4)، العدد (4).
17. بوفلجة غيات. (2003): فعالية التنظيمات " تشخيص وتطوير، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر،
18. بوفلجة غيات. (2004): مبادئ التسيير البشري، ط2، دار العرب للطباعة والنشر، دون بلد، الجزائر.
19. توفيق محمد عبد المحسن. (2006): اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، (د.ت)، دار الفكر العربي النهضة العربية، مصر.
20. جقيدل سمية. (2015): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

21. حجازي محمد حافظ. (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، د، الإسكندرية، مصر.
22. حسن إبراهيم بلوط. (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان.
23. حسن إبراهيم بلوط. (2002): المبادئ والاتجاهات الحديثة وإدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
24. حسونة فيصل. (2008): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. الحسيني احمد بن عبد الله. (1994): علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة تطبيقية على مستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية.
26. حمد بن سليمان البدراني. (2010): إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
27. حمزة معمري. (2014): إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
28. حواس، أميرة محمد. (2003): أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
29. خالد بن عبد الله الحنيطه. (2003): القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية، الرياض، السعودية.

30. خرموش مراد رمزي. (2013): دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام. رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
31. خليل الشماع، خضير محمود. (1989): نظرية المنظمة، مطابع دار الشؤون الثقافية، بغداد، العراق.
32. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود. (2000): نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.
33. الدبلجي سيف صالح. (1417 هـ): أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة ميدانية على منسوبي إمارة الرياض، أكاديمية العربية نايف للعلوم الأمنية.
34. الدحلة فيصل عبد الرؤوف. (2001): تكنولوجيا الأداء البشري " المفهوم وأساليب القياس والنماذج"، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
35. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون. (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون " منحنى نظمي"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
36. ديسلر جاري. (2003): إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية.
37. راوية حسن. (2004): السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر.
38. راوية حسن محمد. (1999): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، مصر.
39. رضا قجة. (2003): أداء العمل في التنظيم الصناعي، شركة باتتنت، ط1، دون بلد نشر.

40. راتب السعود، سوزان سلطان، (2009): 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.
41. السعود راتب، سوزان سلطان. (2009): أثر العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد (25)، العدد (1).
42. شروق عبد المحسن المتروك. (2010): أثر العدالة على التمكين الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأردن.
43. الشريف طلال عبد الملك. (2004): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
44. الشطي، محمود عبد الرحمن. (2015): دور الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - القيد المدني - قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين.
45. الشهري عبد الرحمان، غرامة محمد. (1998): أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الحرص الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
46. صالح بن نوار. (2005): الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة.
47. الصيرفي محمد. (2007): إدارة الموارد البشرية، (دط)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

48. عادل محمد زايد. (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر.
49. عاشور احمد صقر. (2005): السلوك الإنساني في المنظمات، (دط)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
50. عامر علي حسين العطوي. (2007): أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء الأعضاء الكادر التدريسي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الكويت.
51. عامر، سعيد يس، عبد الوهاب علي محمد. (1998): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر.
52. عبد الحق القنعي. (2007): أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة المدية.
53. عبد العزيز جبتور. (2004): الإدارة الإستراتيجية " إدارة جديدة عالم متغير"، دار المسيرة للنشر، اليمن.
54. عبد الفتاح خليفات، شرين المطارنة. (2010): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1 - 2، سورية.
55. عبد الكريم السكر. (2012): أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي " من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية سنة، جامعة الأردن، الأردن.
56. عبد المحسن توفيق محمد. (1998): تقييم الأداء، دط، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
57. عبد المحسن نعلاني، أحمد اليوسفي. (2002): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية، ماجستير في إدارة الأعمال، الرياض، السعودية.

58. عبد الوهاب السويسي. (2003، 2004): الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة التحكم، أطروحة دكتوراه دولة، قسم علم الاقتصاد، جامعة باتنة، الجزائر.
59. عبد الوهاب عبد الواسع. (1991): علم إدارة الأفراد، الكتاب المغربي السعودي.
60. عبوي زيد منير. (2006): التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.
61. العطوي، عامر حسين. (2007): أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلد (10)، العدد (1).
62. على ضبيان الرشيد. (2019): الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد39، العدد3.
63. علي عبد الهادي مسلم. (2001): تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
64. علي عسكر، حسن الموسوي حمدي. (1999): علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت.
65. عمر محمد دره. (2008): العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
66. غربي علي وآخرون. (2007): تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
67. فرانسيس ديف، مايك وودك(ت) عبد الرحمان احمد هيجان. (1995): القيم التنظيمية، الإدارة العامة للبحوث، دون بلد نشر.

68. فرج شعبان، شيخ سعيدة. (2015): محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة البليدة 2.
69. كامل محمد المغربي وآخرون. (1995): أساسيات في الإدارة، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
70. محمد بوقليع (2012): العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين " دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك.
71. محمد ناصر راشد أبو سمعان. (2015): محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
72. محمود سلمان العميان. (2006): السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط 4، الأردن.
73. محارمة محارمه، ثامر محمد، (2000): مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد 02.
74. مصطفى احمد سيد. (2000): إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دط، دون دار نشر، دون بلد نشر.
75. مصطفى عشوي. (1992): أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي، (د.ط)، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
76. مصطفى عشوي. (1992): أسس علم النفس الصناعي، (د. ط)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
77. مغار عبد الوهاب. (2015): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإجهاد النفسي لدى عمال قطاع التربية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر.

## قائمة المراجع:

78. منير نوري. (2010): تسيير الموارد البشرية، (د. ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
79. موسى اللوزي. (2002): التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، عمان، الأردن.
80. ناصر بن محمد بن عقيل. (2006): العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للرياض، السعودية.
81. نظمي شحادة وآخرون. (2000): إدارة الموارد البشرية، دط، دار الصفاء، عمان، الأردن.
82. نور الدين تاويريت. (2006): قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر.
83. هاينز، ماريون آي (ت) محمود مرسي، زهير الصباغ. (1988): إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، (دط)، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
84. هشام، صلاح. (2006): العدالة والمجتمع المدني، شركة الأمل للطباعة، القاهرة، مصر.
85. الهيتي خالد. (2003): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
86. الهيتي خالد عبد الرحمان. (2005): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

87. H ,M HAMADY. (1975): administrative reform in developing countries with special reference to Egypt and Libya, ph. S this is university of strathcly de- Glasgow.
88. Marie Tresanini . (2004) : Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles,

89. Martory Bernad, Daniel Crozet. (2005) : gestion de ressources humaines, pilotage sociale et performances, et performances dunod, paris, France.
90. Larousse de poche. (2000) : édition mise a jour Larousse, paris.
91. BerrahL, (2002), l'indicateur de performance, Paris : éd cepadues.
92. Karriker, J., Williams, M. (2009) :Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Amediated Multifoci Model, Journal of Management, vol.35, No.1.
93. Lee, H. R. (2000) :An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-member Exchange and Job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry. PhD Dissertation, Virginia State University.
94. Rego, A. & Cunha, M. (2006) : Organizational Justice and Citizenship Behaviors: Study in a Feminine High Power Distance Culture. University de Santiago, Aviro. Portugal, 3810-192.
95. David De cremer. (2005) :Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. journal of managerial psychology .20 (1): 4 – 13.
96. Bies, and T.M. Tripp. (1996) :the study of revenge in the workplace conceptual, ideological and empirical issues, in: s. fox and p. e. spector (EDS), counterproductive work behavior: investigations of actors and targets, pp 65 – 81. Washington, DC, US : Amirican psychological Association.
97. Bradley Lisa M. (2006) :Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates, Personnel Review, Volume: 35 Issue: 1
98. Byars, I, LIOYD, and Rue, Leslive, W (1997) :Human Resource Management, 5th (Ed). Irwin McGrqw-Hill Companies, Inc Newyork.
99. Beugré, C.D, (2002) : Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective, The

- International Journal of Human Resource Management, Vol 13, No 7.
- 100.** Mark, N & Adrian, T (2003) : Organizational Justice, trust and the management of change exploration, Personal Review, Vol 32, No 3.
- 101.** Azeem, M .M, Abrar, M, Bashir, M. and Zubair, A. (2015) : Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizationa Citizenship Behaviour. American Journal of Industrial and Business Management,
- 102.** Bradley Lisa M. (2006): Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates, Personnel Review, Volume: 35 Issue: 1.
- 103.** Byars, I, LLOYD, and Rue, Leslive, W (1997): Human Resource Management, 5th (Ed). Irwin McGrqw-Hill Companies, Inc Newyork.
- 104.** Beugré, C.D, (2002): Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective, The International Journal of Human Resource Management, Vol 13, No 7.
- 105.** Mark, N & Adrian, T (2003): Organizational Justice, trust and the management of change exploration, Personal Review, Vol 32, No 3.

## قائمة الملاحق

- 01-ملحق (02) أدوات الدراسة في صورتها الأولية.
- 2-ملحق (02) أدوات الدراسة في صورتها الأولية.
- 3-ملحق رقم (03) قائمة المحكمين.
- 4-ملحق رقم (04) ملاحق الدراسة الاستطلاعية (spss)
- 5-الملحق رقم (05) الملاحق الدراسة الأساسية

الملحق رقم (1):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة المسيلة  
قسم علم النفس  
تخصص العمل والتنظيم

أدوات الدراسة في صورتها الاولية  
بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي

إشراف :

د/ مغار عبد الوهاب

من إعداد الطالبة :

شترأوي خالدة

في إطار البحث التطبيقي الذي نقوم به تحت عنوان العدالة التنظيمية و علاقتها بفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية، و استكمالا للدراسة النظرية نرجو أن تضع علامة (X) في الخانة المناسبة و نشكركم على تعاونكم.

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر :  أنثى :   
الخبرة : أقل من (05) سنوات ، من (06 - 10) سنوات ، أكثر من (11) سنوات   
الوظيفة : مشرف :  منفذ :   
المستوى التعليمي : ثانوي  ليسانس  شهادات عليا

## قائمة الملاحق:

لا	محايد	نعم	العبرة	الرقم
			إن واجباتي الوظيفية مناسبة	01
			رواتب نظرائي في الشهادة العلمية تماثل راتبي	02
			مسؤوليات عملي توافق راتبي	03
			إن راتبي يوافق المؤهل العلمي	04
			الحوافز المادية التي أحصل عليها مناسبة	05
			تطبق القرارات على الجميع بلا استثناء	06
			تتخذ قرارات العمل بأسلوب عادل	07
			في حالة أي غموض تقدم للأفراد التفاصيل أكثر	08
			هناك حرص على إبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	09
			هناك حرية الاعتراض على القرارات	10
			النمط الديمقراطي أساس المعاملة مع العمال	11
			هناك اهتمام بمصالح العمال المهنية	12
			هناك تحفيز على أداء المهام	13
			تفوض لي بعض المسؤوليات الإدارية	14
			أعامل بكل اهتمام بخصوص القرارات المتعلقة بعملي	15
			تقييم عملي قائم على ما أبذله من جهد	16
			أشعر بأن هناك عدالة في تقييم الأعمال	17
			المميزون في أدائهم مكافأتهم مميزة	18
			الترقية قائمة على أساس الكفاءة	19
			التظلم مكفول في حالة التقييم الغير عادل	20
			تبذل جهد كبير في أدائك لعملك	1
			تقوم بأداء مهامك بأقل جهد	2
			يبدل الموظفين الجهد الكافي في إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد	3
			يزيد مستوى أدائك من خلال اهتمام الإدارة بك .	4

العدالة التنظيمية

فعالية الأداء الوظيفي

## قائمة الملاحق:

		تستغل الوسائل المتاحة في العمل بالطريقة الصحيحة.	5
		تسعى المنظمة إلى استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لرفع مستوى الخدمات	6
		تقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديك أثناء أدائك لمهامك	7
		يوصف أدائك بالكفاءة في العمل من قبل مديرك	8
		تساهم في تطوير مستوى أدائك و تنمية مهاراتك	9
		تقوم بتأدية عملك بالكفاءة والفعالية المطلوبة .	10
		تحرص على أداء عملك بدقة	11
		يحدد نظام تقييم الأداء بشكلٍ فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لديك	12
		تستفيد من خبرات زملائك في العمل	13
		يطلع الموظف على نتائج تقييم أداءه السنوي ليتمكن من تحسين أدائه.	14
		توجد متابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين الخاصة بالأداء	15
		تسعى دائما للإلمام بكل الجوانب الوظيفية لعملك	16
		هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	17
		تخطط مسبقا للوصول إلى أداء جيد	18
		تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك لعملك	19
		تساهم في زيادة المواظبة على الدوام اليومي دون تأخير	20
		تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها	21
		تلتزم بتطبيق التعليمات بحذافيرها	22
		تترقب بشغف أن يعهد إليك مهام جديدة في عملك	23
		يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الأداء المطلوب	24
		تساهم الإجراءات المتبعة في المؤسسة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	25
		تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة في المؤسسة	26
		تستفيد من نظام تقييم الأداء لتطوير وتحسين أدائك	27
		تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	28
		توجد متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء مرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم	29
		تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالمؤسسة في تطوير الأداء.	30

الملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة المسيلة  
قسم علم النفس  
تخصص العمل والتنظيم

أداتي الدراسة في صورتها النهائية  
بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي

إشراف :

د/ مغار عبد الوهاب

من إعداد الطالبة :

شترابي خالدة

في إطار البحث التطبيقي الذي نقوم به تحت عنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية، واستكمالا للدراسة النظرية نرجو أن تضع علامة (X) في الخانة المناسبة ونشكركم على تعاونكم.

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر :  أنثى :   
الخبرة : أقل من (05) سنوات ، من (06 - 10) سنوات ، أكثر من (11) سنوات   
الوظيفة : مشرف :  منفذ :

## قائمة الملاحق:

المستوى التعليمي : ثانوي  ليسانس  شهادات عليا

لا	محايد	نعم	العبارة	الرقم
			إن واجباتي الوظيفية مناسبة	01
			رواتب نظرائي في الشهادة العلمية تماثل راتبي	02
			مسؤوليات عملي توافق راتبي	03
			إن راتبي يوافق المؤهل العلمي	04
			الحوافز المادية التي أحصل عليها مناسبة	05
			تطبق القرارات على الجميع بلا استثناء	06
			تتخذ قرارات العمل بأسلوب عادل	07
			في حالة أي غموض تقدم للأفراد التفاصيل أكثر	08
			هناك حرص على إبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	09
			هناك حرية الاعتراض على القرارات	10
			النمط الديمقراطي أساس المعاملة مع العمال	11
			هناك اهتمام بمصالح العمال المهنية	12
			هناك تحفيز على أداء المهام	13
			تقوض لي بعض المسؤوليات الإدارية	14
			أعامل بكل اهتمام بخصوص القرارات المتعلقة بعملتي	15
			تقييم عملي قائم على ما أبذله من جهد	16
			أشعر بأن هناك عدالة في تقييم الأعمال	17
			المميزون في أدائهم مكافأتهم مميزة	18
			الترقية قائمة على أساس الكفاءة	19
			التضلم مكفول في حالة التقييم الغير عادل	20
			تبذل جهد كبير في أدائك لعملك	21
			تقوم بأداء مهامك بأقل جهد	22
			يبدل الموظفين الجهد الكافي في إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد	23
			يزيد مستوى أدائك من خلال اهتمام الإدارة بك .	24

العدالة التنظيمية

فعالية الأداء الوظيفي

## قائمة الملاحق:

		تستغل الوسائل المتاحة في العمل بالطريقة الصحيحة.	25
		تسعى المنظمة إلى استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لرفع مستوى الخدمات	26
		تقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديك أثناء أدائك لمهامك	27
		يوصف أدائك بالكفاءة في العمل من قبل مديرك	28
		تساهم في تطوير مستوى أدائك و تنمية مهاراتك	29
		تقوم بتأدية عملك بالكفاءة والفعالية المطلوبة .	30
		تحرص على أداء عملك بدقة	31
		يحدد نظام تقييم الأداء بشكلٍ فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لديك	32
		تستفيد من خبرات زملائك في العمل	33
		يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تحسين أدائه.	34
		توجد متابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين الخاصة بالأداء	35
		تسعى دائما للإلمام بكل الجوانب الوظيفية لعملك	36
		هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	37
		تخطط مسبقا للوصول إلى أداء جيد	38
		تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك لعملك	39
		تساهم في زيادة المواظبة على الدوام اليومي دون تأخير	40
		تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها	41
		تلتزم بتطبيق التعليمات بحذافيرها	42
		تترقب بشغف أن يعهد إليك مهام جديدة في عملك	43
		يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الأداء المطلوب	44
		تساهم الإجراءات المتبعة في المؤسسة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	45
		تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة في المؤسسة	46
		تستفيد من نظام تقييم الأداء لتطوير وتحسين أدائك	47
		تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	48
		توجد متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم	49
		تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالمؤسسة في تطوير الأداء.	50

ملحق رقم (03) قائمة المحكمين

1. الأستاذ الدكتور مجاهدي الطاهر

2. الأستاذ الدكتور ضياف زين الدين

3. الأستاذ الدكتور بعلي مصطفى

4. الدكتور دوباخ قويدر

5. الأستاذ الدكتور الدكتور علوطي عاشور

ملحق رقم (04) ملاحق الدراسة الاستطلاعية (spss)

الصدق والثبات مقياس الالتزام الوظيفي

Corrélations						
		ص1	ص2	ص3	ص26	الجهد
ص1	Corrélation de Pearson	1	-0,113	,673**	-0,067	,515**
	Sig. (bilatérale)		0,553	0,000	0,727	0,004
	N	30	30	30	30	30
ص2	Corrélation de Pearson	-0,113	1	0,083	,805**	,723**
	Sig. (bilatérale)	0,553		0,661	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
ص3	Corrélation de Pearson	,673**	0,083	1	0,110	,649**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,661		0,564	0,000
	N	30	30	30	30	30
ص26	Corrélation de Pearson	-0,067	,805**	0,110	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	0,727	0,000	0,564		0,000
	N	30	30	30	30	30
الجهد	Corrélation de Pearson	,515**	,723**	,649**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30

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

قائمة الملاحق:

Corrélations									
		4ص	5ص	8ص	10ص	18ص	24ص	25ص	الكفاءة
4ص	Corrélation de Pearson	1	,798**	0,059	0,048	0,130	0,112	,387*	,628**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,757	0,800	0,493	0,556	0,035	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
5ص	Corrélation de Pearson	,798**	1	0,183	0,102	-0,086	0,057	0,337	,600**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,333	0,591	0,652	0,763	0,069	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
8ص	Corrélation de Pearson	0,059	0,183	1	,964**	-0,041	0,098	-0,146	,557**
	Sig. (bilatérale)	0,757	0,333		0,000	0,829	0,607	0,443	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
10ص	Corrélation de Pearson	0,048	0,102	,964**	1	0,043	0,067	-0,206	,533**
	Sig. (bilatérale)	0,800	0,591	0,000		0,820	0,725	0,275	0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
18ص	Corrélation de Pearson	0,130	-0,086	-0,041	0,043	1	,890**	,414*	,552**
	Sig. (bilatérale)	0,493	0,652	0,829	0,820		0,000	0,023	0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
24ص	Corrélation de Pearson	0,112	0,057	0,098	0,067	,890**	1	,539**	,653**
	Sig. (bilatérale)	0,556	0,763	0,607	0,725	0,000		0,002	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
25ص	Corrélation de Pearson	,387*	0,337	-0,146	-0,206	,414*	,539**	1	,534**
	Sig. (bilatérale)	0,035	0,069	0,443	0,275	0,023	0,002		0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,628**	,600**	,557**	,533**	,552**	,653**	,534**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,002	0,002	0,000	0,002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations								
		7ص	11ص	19ص	20ص	21ص	29ص	الدقة
7ص	Corrélation de Pearson	1	,875**	0,359	,768**	0,349	,719**	,826**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,051	0,000	0,059	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
11ص	Corrélation de Pearson	,875**	1	0,295	,808**	0,360	,810**	,841**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,113	0,000	0,050	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
19ص	Corrélation de Pearson	0,359	0,295	1	,396*	,964**	,488**	,728**
	Sig. (bilatérale)	0,051	0,113		0,030	0,000	0,006	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
20ص	Corrélation de Pearson	,768**	,808**	,396*	1	,415*	,788**	,846**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,030		0,023	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
21ص	Corrélation de Pearson	0,349	0,360	,964**	,415*	1	,560**	,758**
	Sig. (bilatérale)	0,059	0,050	0,000	0,023		0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
29ص	Corrélation de Pearson	,719**	,810**	,488**	,788**	,560**	1	,890**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,006	0,000	0,001		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الدقة	Corrélation de Pearson	,826**	,841**	,728**	,846**	,758**	,890**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

قائمة الملاحق:

Corrélations							
		16ص	17ص	22ص	23ص	28ص	الوظيفي
16ص	Corrélation de Pearson	1	,881**	0,315	-0,057	0,234	,759**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,090	0,765	0,213	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
17ص	Corrélation de Pearson	,881**	1	0,272	0,022	0,123	,728**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,146	0,906	0,517	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
22ص	Corrélation de Pearson	0,315	0,272	1	0,102	0,280	,621**
	Sig. (bilatérale)	0,090	0,146		0,591	0,134	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
23ص	Corrélation de Pearson	-0,057	0,022	0,102	1	-0,021	,361*
	Sig. (bilatérale)	0,765	0,906	0,591		0,912	0,050
	N	30	30	30	30	30	30
28ص	Corrélation de Pearson	0,234	0,123	0,280	-0,021	1	,574**
	Sig. (bilatérale)	0,213	0,517	0,134	0,912		0,001
	N	30	30	30	30	30	30
الالتزام الوظيفي	Corrélation de Pearson	,759**	,728**	,621**	,361*	,574**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,050	0,001	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations										
		6ص	9ص	12ص	13ص	14ص	15ص	27ص	30ص	التطور
6ص	Corrélation de Pearson	1	,727**	0,305	0,127	0,333	,474**	0,222	-0,007	,668**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,102	0,503	0,072	0,008	0,238	0,969	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
9ص	Corrélation de Pearson	,727**	1	0,165	0,015	0,137	0,315	0,257	0,076	,572**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,384	0,938	0,471	0,090	0,171	0,689	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
12ص	Corrélation de Pearson	0,305	0,165	1	,765**	0,340	,392*	0,146	0,037	,584**
	Sig. (bilatérale)	0,102	0,384		0,000	0,066	0,032	0,441	0,847	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
13ص	Corrélation de Pearson	0,127	0,015	,765**	1	0,312	0,216	0,167	-0,016	,456*
	Sig. (bilatérale)	0,503	0,938	0,000		0,093	0,251	0,377	0,934	0,011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
14ص	Corrélation de Pearson	0,333	0,137	0,340	0,312	1	,797**	0,299	0,271	,728**
	Sig. (bilatérale)	0,072	0,471	0,066	0,093		0,000	0,108	0,148	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
15ص	Corrélation de Pearson	,474**	0,315	,392*	0,216	,797**	1	0,096	0,129	,714**
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,090	0,032	0,251	0,000		0,612	0,497	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
27ص	Corrélation de Pearson	0,222	0,257	0,146	0,167	0,299	0,096	1	,757**	,629**
	Sig. (bilatérale)	0,238	0,171	0,441	0,377	0,108	0,612		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
30ص	Corrélation de Pearson	-0,007	0,076	0,037	-0,016	0,271	0,129	,757**	1	,498**
	Sig. (bilatérale)	0,969	0,689	0,847	0,934	0,148	0,497	0,000		0,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التطور	Corrélation de Pearson	,668**	,572**	,584**	,456*	,728**	,714**	,629**	,498**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,001	0,011	0,000	0,000	0,000	0,005	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

## قائمة الملاحق:

Corrélations							
		الجهد	الكفاءة	الدقة	الوظيفي	التطور	الوظيفي
الجهد	Corrélation de Pearson	1	0,150	,436*	,424*	,543**	,668**
	Sig. (bilatérale)		0,427	0,016	0,020	0,002	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
الكفاءة	Corrélation de Pearson	0,150	1	0,275	0,278	0,267	,591**
	Sig. (bilatérale)	0,427		0,141	0,136	0,154	0,001
	N	30	30	30	30	30	30
الدقة	Corrélation de Pearson	,436*	0,275	1	,388*	,392*	,760**
	Sig. (bilatérale)	0,016	0,141		0,034	0,032	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
الالتزام الوظيفي	Corrélation de Pearson	,424*	0,278	,388*	1	,529**	,688**
	Sig. (bilatérale)	0,020	0,136	0,034		0,003	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
التطور	Corrélation de Pearson	,543**	0,267	,392*	,529**	1	,779**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,154	0,032	0,003		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,668**	,591**	,760**	,688**	,779**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

## المقارنة الطرفية:

Statistiques de groupe					
GROUP		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإداء الوظيفي	المجموعة الدنيا	8	51,7500	3,19598	1,12995
	المجموعة العليا	8	80,0000	5,83095	2,06155

Test des échantillons indépendants										
				Test t pour égalité des moyennes		Test t pour égalité des moyennes				
				t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الإداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	11,091	0,005	-12,017	14	0,000	-28,25000	2,35091	-33,29220	-23,20780
	Hypothèse de variances inégales			-12,017	10,858	0,000	-28,25000	2,35091	-33,43261	-23,06739

النبات الفاكرونباخ

## قائمة الملاحق:

Statistiques de		Statistiques de		Statistiques de		Statistiques de	
de	Nombre	de	Nombre	de	Nombre	de	Nombre
Cronba	d'éléments	Cronba	d'éléments	Cronba	d'éléments	Cronba	d'éléments
0,566	4	0,669	7	0,897	6	0,733	5
Statistiques de		Statistiques de					
de	Nombre	de	Nombre				
Cronba	d'éléments	Cronba	d'éléments				
0,756	8	0,870	30				

الثبات التجزئة النصفية:

Corrélations				Statistiques de fiabilité			
		الفردي	الزوجي	Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	1,000
الفردي	Corrélation de	1	,788**			Nombre	1 <sup>a</sup>
	Sig. (bilatéral)		0,000		Partie 2	Valeur	1,000
	N	30	30			Nombre	1 <sup>b</sup>
الزوجي	Corrélation de	,788**	1			Nombre total d'éléments	2
	Sig. (bilatéral)	0,000		Corrélation entre les sous-échelles			0,788
	N	30	30	Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		0,881
					Longueur inégale		0,881
				Coefficient de Guttman			0,874
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				a. Les éléments sont : الفردي			
				b. Les éléments sont : الزوجي			

## الصدق والثبات مقياس العدالة التنظيمية

Corrélations							
		س1	س2	س3	س4	س5	العدالة التوزيعية
س1	Corrélation de Pearson	1	0,320	0,296	0,330	0,055	,572**
	Sig. (bilatérale)		0,085	0,113	0,075	0,771	0,001
	N	30	30	30	30	30	30
س2	Corrélation de Pearson	0,320	1	,492**	0,262	-0,180	,656**
	Sig. (bilatérale)	0,085		0,006	0,162	0,340	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	0,296	,492**	1	0,264	0,051	,707**
	Sig. (bilatérale)	0,113	0,006		0,159	0,791	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
س4	Corrélation de Pearson	0,330	0,262	0,264	1	,528**	,762**
	Sig. (bilatérale)	0,075	0,162	0,159		0,003	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
س5	Corrélation de Pearson	0,055	-0,180	0,051	,528**	1	,419*
	Sig. (bilatérale)	0,771	0,340	0,791	0,003		0,021
	N	30	30	30	30	30	30
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	,572**	,656**	,707**	,762**	,419*	1
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,021	
	N	30	30	30	30	30	30
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

## قائمة الملاحق:

Corrélations								
		6س	7س	8س	9س	10س	11س	العدالة الإجرائية
6س	Corrélation de Pearson	1	,817**	0,120	,377*	0,183	,663**	,774**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,529	0,040	0,334	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
7س	Corrélation de Pearson	,817**	1	0,177	,395*	0,079	,697**	,775**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,350	0,031	0,679	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
8س	Corrélation de Pearson	0,120	0,177	1	,504**	0,269	0,224	,557**
	Sig. (bilatérale)	0,529	0,350		0,004	0,151	0,234	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
9س	Corrélation de Pearson	,377*	,395*	,504**	1	,377*	,422*	,757**
	Sig. (bilatérale)	0,040	0,031	0,004		0,040	0,020	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
10س	Corrélation de Pearson	0,183	0,079	0,269	,377*	1	0,018	,470**
	Sig. (bilatérale)	0,334	0,679	0,151	0,040		0,923	0,009
	N	30	30	30	30	30	30	30
11س	Corrélation de Pearson	,663**	,697**	0,224	,422*	0,018	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,234	0,020	0,923		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العدالة الإجرائية	Corrélation de Pearson	,774**	,775**	,557**	,757**	,470**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,009	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

قائمة الملاحق:

Corrélations											
		12س	13س	14س	15س	16س	17س	18س	19س	20س	العدالة التفاعلية
12س	Corrélacion de Pearson	1	,581**	0,330	0,198	0,215	0,281	,390*	,463**	0,089	,684**
	Sig. (bilatérale)		0,001	0,075	0,294	0,255	0,132	0,033	0,010	0,640	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
13س	Corrélacion de Pearson	,581**	1	0,115	0,308	0,359	,559**	,549**	,592**	0,235	,808**
	Sig. (bilatérale)	0,001		0,546	0,098	0,051	0,001	0,002	0,001	0,210	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
14س	Corrélacion de Pearson	0,330	0,115	1	0,104	,370*	0,073	-0,017	0,051	-0,011	,422*
	Sig. (bilatérale)	0,075	0,546		0,584	0,044	0,702	0,927	0,790	0,956	0,020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
15س	Corrélacion de Pearson	0,198	0,308	0,104	1	0,267	0,343	0,284	0,359	0,094	,522**
	Sig. (bilatérale)	0,294	0,098	0,584		0,153	0,063	0,128	0,051	0,621	0,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
16س	Corrélacion de Pearson	0,215	0,359	,370*	0,267	1	0,003	-0,011	0,213	0,165	,521**
	Sig. (bilatérale)	0,255	0,051	0,044	0,153		0,988	0,953	0,258	0,384	0,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
17س	Corrélacion de Pearson	0,281	,559**	0,073	0,343	0,003	1	,665**	0,282	,385*	,648**
	Sig. (bilatérale)	0,132	0,001	0,702	0,063	0,988		0,000	0,131	0,036	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
18س	Corrélacion de Pearson	,390*	,549**	-0,017	0,284	-0,011	,665**	1	,447*	0,237	,631**
	Sig. (bilatérale)	0,033	0,002	0,927	0,128	0,953	0,000		0,013	0,207	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
19س	Corrélacion de Pearson	,463**	,592**	0,051	0,359	0,213	0,282	,447*	1	0,154	,662**
	Sig. (bilatérale)	0,010	0,001	0,790	0,051	0,258	0,131	0,013		0,418	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
20س	Corrélacion de Pearson	0,089	0,235	-0,011	0,094	0,165	,385*	0,237	0,154	1	,421*
	Sig. (bilatérale)	0,640	0,210	0,956	0,621	0,384	0,036	0,207	0,418		0,020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة التفاعلية	Corrélacion de Pearson	,684**	,808**	,422*	,522**	,521**	,648**	,631**	,662**	,421*	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,020	0,003	0,003	0,000	0,000	0,000	0,020	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations					
		التوزيعية	الإجرائية	التفاعلية	التنظيمية
العدالة التوزيعية	Corrélacion de Pearson	1	,400*	,451*	,701**
	Sig. (bilatérale)		0,029	0,012	0,000
	N	30	30	30	30
العدالة الإجرائية	Corrélacion de Pearson	,400*	1	,617**	,837**
	Sig. (bilatérale)	0,029		0,000	0,000
	N	30	30	30	30
العدالة التفاعلية	Corrélacion de Pearson	,451*	,617**	1	,887**
	Sig. (bilatérale)	0,012	0,000		0,000
	N	30	30	30	30
العدالة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,701**	,837**	,887**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30

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

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

## قائمة الملاحق:

### المقارنة الطرفية:

Statistiques de groupe										
GROUP		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard					
العدالة	المجموعة الدنيا	8	28,3750	4,03334	1,42600					
	المجموعة العليا	8	49,6250	4,13824	1,46309					

Test des échantillons indépendants										
Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	de confiance de la différence	
									Inférieur	Supérieur
العدالة	Hypothèse de variances égales	0,078	0,784	-10,401	14	0,000	-21,25000	2,04306	-25,63193	-16,86807
التظيمية	Hypothèse de variances inégales			-10,401	13,991	0,000	-21,25000	2,04306	-25,63221	-16,86779

### الثبات:

Statistiques de		Statistiques de		Statistiques de		Statistiques de	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,617	5	0,773	6	0,769	9	0,854	20

### التجزئة النصفية:

Statistiques de fiabilité				Corrélations			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	1,000			الفردي	الزوجي
		Nombre	1 <sup>a</sup>				
	Partie 2	Valeur	1,000	الفردي	Corrélacion de Pearson	1	,825**
		Nombre	1 <sup>b</sup>		Sig. (bilatérale)		0,000
	Nombre total d'éléments		2		N	30	30
Corrélacion entre les sous-			0,825	الزوجي	Corrélacion de Pearson	,825**	1
Coefficient de Spearman	Longueur égale		0,904		Sig. (bilatérale)	0,000	
	Longueur inégale		0,904		N	30	30
Coefficient de			0,903	** . La corrélation est significative au niveau 0.01			
	a. Les éléments sont :	الفردي					
	b. Les éléments sont :	الزوجي					

### البيانات الشخصية:

## قائمة الملاحق:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	70,0	70,0	70,0
	أنثى	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	1	3,3	3,3	3,3
	من (06-10) سنوات	13	43,3	43,3	46,7
	أكثر من (11) سنة	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## الصدق والثبات مقياس فعالية الأداء الوظيفي

		Corrélations				
		ص1	ص2	ص3	ص26	الجهد
ص1	Corrélation de Pearson	1	-0,113	,673**	-0,067	,515**
	Sig. (bilatérale)		0,553	0,000	0,727	0,004
	N	30	30	30	30	30
ص2	Corrélation de Pearson	-0,113	1	0,083	,805**	,723**
	Sig. (bilatérale)	0,553		0,661	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
ص3	Corrélation de Pearson	,673**	0,083	1	0,110	,649**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,661		0,564	0,000
	N	30	30	30	30	30
ص26	Corrélation de Pearson	-0,067	,805**	0,110	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	0,727	0,000	0,564		0,000
	N	30	30	30	30	30
الجهد	Corrélation de Pearson	,515**	,723**	,649**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30

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

قائمة الملاحق:

Corrélations									
		4ص	5ص	8ص	10ص	18ص	24ص	25ص	الكفاءة
4ص	Corrélation de Pearson	1	,798**	0,059	0,048	0,130	0,112	,387*	,628**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,757	0,800	0,493	0,556	0,035	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
5ص	Corrélation de Pearson	,798**	1	0,183	0,102	-0,086	0,057	0,337	,600**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,333	0,591	0,652	0,763	0,069	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
8ص	Corrélation de Pearson	0,059	0,183	1	,964**	-0,041	0,098	-0,146	,557**
	Sig. (bilatérale)	0,757	0,333		0,000	0,829	0,607	0,443	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
10ص	Corrélation de Pearson	0,048	0,102	,964**	1	0,043	0,067	-0,206	,533**
	Sig. (bilatérale)	0,800	0,591	0,000		0,820	0,725	0,275	0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
18ص	Corrélation de Pearson	0,130	-0,086	-0,041	0,043	1	,890**	,414*	,552**
	Sig. (bilatérale)	0,493	0,652	0,829	0,820		0,000	0,023	0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
24ص	Corrélation de Pearson	0,112	0,057	0,098	0,067	,890**	1	,539**	,653**
	Sig. (bilatérale)	0,556	0,763	0,607	0,725	0,000		0,002	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
25ص	Corrélation de Pearson	,387*	0,337	-0,146	-0,206	,414*	,539**	1	,534**
	Sig. (bilatérale)	0,035	0,069	0,443	0,275	0,023	0,002		0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,628**	,600**	,557**	,533**	,552**	,653**	,534**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,002	0,002	0,000	0,002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations								
		7ص	11ص	19ص	20ص	21ص	29ص	الدقة
7ص	Corrélation de Pearson	1	,875**	0,359	,768**	0,349	,719**	,826**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,051	0,000	0,059	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
11ص	Corrélation de Pearson	,875**	1	0,295	,808**	0,360	,810**	,841**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,113	0,000	0,050	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
19ص	Corrélation de Pearson	0,359	0,295	1	,396*	,964**	,488**	,728**
	Sig. (bilatérale)	0,051	0,113		0,030	0,000	0,006	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
20ص	Corrélation de Pearson	,768**	,808**	,396*	1	,415*	,788**	,846**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,030		0,023	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
21ص	Corrélation de Pearson	0,349	0,360	,964**	,415*	1	,560**	,758**
	Sig. (bilatérale)	0,059	0,050	0,000	0,023		0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
29ص	Corrélation de Pearson	,719**	,810**	,488**	,788**	,560**	1	,890**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,006	0,000	0,001		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الدقة	Corrélation de Pearson	,826**	,841**	,728**	,846**	,758**	,890**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

قائمة الملاحق:

Corrélations							
		16ص	17ص	22ص	23ص	28ص	الوظيفي
16ص	Corrélation de Pearson	1	,881**	0,315	-0,057	0,234	,759**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,090	0,765	0,213	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
17ص	Corrélation de Pearson	,881**	1	0,272	0,022	0,123	,728**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,146	0,906	0,517	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
22ص	Corrélation de Pearson	0,315	0,272	1	0,102	0,280	,621**
	Sig. (bilatérale)	0,090	0,146		0,591	0,134	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
23ص	Corrélation de Pearson	-0,057	0,022	0,102	1	-0,021	,361*
	Sig. (bilatérale)	0,765	0,906	0,591		0,912	0,050
	N	30	30	30	30	30	30
28ص	Corrélation de Pearson	0,234	0,123	0,280	-0,021	1	,574**
	Sig. (bilatérale)	0,213	0,517	0,134	0,912		0,001
	N	30	30	30	30	30	30
الالتزام الوظيفي	Corrélation de Pearson	,759**	,728**	,621**	,361*	,574**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,050	0,001	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations										
		6ص	9ص	12ص	13ص	14ص	15ص	27ص	30ص	التطور
6ص	Corrélation de Pearson	1	,727**	0,305	0,127	0,333	,474**	0,222	-0,007	,668**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,102	0,503	0,072	0,008	0,238	0,969	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
9ص	Corrélation de Pearson	,727**	1	0,165	0,015	0,137	0,315	0,257	0,076	,572**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,384	0,938	0,471	0,090	0,171	0,689	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
12ص	Corrélation de Pearson	0,305	0,165	1	,765**	0,340	,392*	0,146	0,037	,584**
	Sig. (bilatérale)	0,102	0,384		0,000	0,066	0,032	0,441	0,847	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
13ص	Corrélation de Pearson	0,127	0,015	,765**	1	0,312	0,216	0,167	-0,016	,456*
	Sig. (bilatérale)	0,503	0,938	0,000		0,093	0,251	0,377	0,934	0,011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
14ص	Corrélation de Pearson	0,333	0,137	0,340	0,312	1	,797**	0,299	0,271	,728**
	Sig. (bilatérale)	0,072	0,471	0,066	0,093		0,000	0,108	0,148	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
15ص	Corrélation de Pearson	,474**	0,315	,392*	0,216	,797**	1	0,096	0,129	,714**
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,090	0,032	0,251	0,000		0,612	0,497	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
27ص	Corrélation de Pearson	0,222	0,257	0,146	0,167	0,299	0,096	1	,757**	,629**
	Sig. (bilatérale)	0,238	0,171	0,441	0,377	0,108	0,612		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
30ص	Corrélation de Pearson	-0,007	0,076	0,037	-0,016	0,271	0,129	,757**	1	,498**
	Sig. (bilatérale)	0,969	0,689	0,847	0,934	0,148	0,497	0,000		0,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التطور	Corrélation de Pearson	,668**	,572**	,584**	,456*	,728**	,714**	,629**	,498**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,001	0,011	0,000	0,000	0,000	0,005	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

## قائمة الملاحق:

Corrélations							
		الجهد	الكفاءة	الدقة	الوظيفي	التطور	الوظيفي
الجهد	Corrélation de Pearson	1	0,150	,436*	,424*	,543**	,668**
	Sig. (bilatérale)		0,427	0,016	0,020	0,002	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
الكفاءة	Corrélation de Pearson	0,150	1	0,275	0,278	0,267	,591**
	Sig. (bilatérale)	0,427		0,141	0,136	0,154	0,001
	N	30	30	30	30	30	30
الدقة	Corrélation de Pearson	,436*	0,275	1	,388*	,392*	,760**
	Sig. (bilatérale)	0,016	0,141		0,034	0,032	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
الالتزام الوظيفي	Corrélation de Pearson	,424*	0,278	,388*	1	,529**	,688**
	Sig. (bilatérale)	0,020	0,136	0,034		0,003	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
التطور	Corrélation de Pearson	,543**	0,267	,392*	,529**	1	,779**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,154	0,032	0,003		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,668**	,591**	,760**	,688**	,779**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

## المقارنة الطرفية:

Statistiques de groupe					
GROUP		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإداء الوظيفي	المجموعة الدنيا	8	51,7500	3,19598	1,12995
	المجموعة العليا	8	80,0000	5,83095	2,06155

Test des échantillons indépendants										
				Test t pour égalité des moyennes		Test t pour égalité des moyennes				
				t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الإداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	11,091	0,005	-12,017	14	0,000	-28,25000	2,35091	-33,29220	-23,20780
	Hypothèse de variances inégales			-12,017	10,858	0,000	-28,25000	2,35091	-33,43261	-23,06739

## قائمة الملاحق:

الثبات الفاكرونباخ

Statistiques de	
de Cronba	Nombre d'éléments
0,566	4

Statistiques de	
de Cronba	Nombre d'éléments
0,669	7

Statistiques de	
de Cronba	Nombre d'éléments
0,897	6

Statistiques de	
de Cronba	Nombre d'éléments
0,733	5

Statistiques de	
de Cronba	Nombre d'éléments
0,756	8

Statistiques de	
de Cronba	Nombre d'éléments
0,870	30

الثبات التجزئة النصفية:

Corrélations				Statistiques de fiabilité			
		الفردي	الزوجي	Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	1,000
الفردي	Corrélation de	1	,788**			Nombre	1 <sup>a</sup>
	Sig. (bilatéral)		0,000		Partie 2	Valeur	1,000
	N	30	30			Nombre	1 <sup>b</sup>
الزوجي	Corrélation de	,788**	1			Nombre total d'éléments	2
	Sig. (bilatéral)	0,000		Corrélation entre les sous-échelles			0,788
	N	30	30	Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		0,881
					Longueur inégale		0,881
				Coefficient de Guttman			0,874
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				a. Les éléments sont : الفردي			
				b. Les éléments sont : الزوجي			

الصدق والثبات مقياس العدالة التنظيمية

		Corrélations					العدالة التوزيعية
		س1	س2	س3	س4	س5	
س1	Corrélation de Pearson	1	0,320	0,296	0,330	0,055	,572**
	Sig. (bilatérale)		0,085	0,113	0,075	0,771	0,001
	N	30	30	30	30	30	30
س2	Corrélation de Pearson	0,320	1	,492**	0,262	-0,180	,656**
	Sig. (bilatérale)	0,085		0,006	0,162	0,340	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	0,296	,492**	1	0,264	0,051	,707**
	Sig. (bilatérale)	0,113	0,006		0,159	0,791	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
س4	Corrélation de Pearson	0,330	0,262	0,264	1	,528**	,762**
	Sig. (bilatérale)	0,075	0,162	0,159		0,003	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
س5	Corrélation de Pearson	0,055	-0,180	0,051	,528**	1	,419*
	Sig. (bilatérale)	0,771	0,340	0,791	0,003		0,021
	N	30	30	30	30	30	30
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	,572**	,656**	,707**	,762**	,419*	1
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,021	
	N	30	30	30	30	30	30
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

## قائمة الملاحق:

		Corrélations						العدالة الإجرائية
		6س	7س	8س	9س	10س	11س	
6س	Corrélation de Pearson	1	,817**	0,120	,377*	0,183	,663**	,774**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,529	0,040	0,334	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
7س	Corrélation de Pearson	,817**	1	0,177	,395*	0,079	,697**	,775**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,350	0,031	0,679	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
8س	Corrélation de Pearson	0,120	0,177	1	,504**	0,269	0,224	,557**
	Sig. (bilatérale)	0,529	0,350		0,004	0,151	0,234	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
9س	Corrélation de Pearson	,377*	,395*	,504**	1	,377*	,422*	,757**
	Sig. (bilatérale)	0,040	0,031	0,004		0,040	0,020	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
10س	Corrélation de Pearson	0,183	0,079	0,269	,377*	1	0,018	,470**
	Sig. (bilatérale)	0,334	0,679	0,151	0,040		0,923	0,009
	N	30	30	30	30	30	30	30
11س	Corrélation de Pearson	,663**	,697**	0,224	,422*	0,018	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,234	0,020	0,923		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العدالة الإجرائية	Corrélation de Pearson	,774**	,775**	,557**	,757**	,470**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,009	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

قائمة الملاحق:

Corrélations											
		12س	13س	14س	15س	16س	17س	18س	19س	20س	العدالة التفاعلية
12س	Corrélacion de Pearson	1	,581**	0,330	0,198	0,215	0,281	,390*	,463**	0,089	,684**
	Sig. (bilatérale)		0,001	0,075	0,294	0,255	0,132	0,033	0,010	0,640	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
13س	Corrélacion de Pearson	,581**	1	0,115	0,308	0,359	,559**	,549**	,592**	0,235	,808**
	Sig. (bilatérale)	0,001		0,546	0,098	0,051	0,001	0,002	0,001	0,210	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
14س	Corrélacion de Pearson	0,330	0,115	1	0,104	,370*	0,073	-0,017	0,051	-0,011	,422*
	Sig. (bilatérale)	0,075	0,546		0,584	0,044	0,702	0,927	0,790	0,956	0,020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
15س	Corrélacion de Pearson	0,198	0,308	0,104	1	0,267	0,343	0,284	0,359	0,094	,522**
	Sig. (bilatérale)	0,294	0,098	0,584		0,153	0,063	0,128	0,051	0,621	0,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
16س	Corrélacion de Pearson	0,215	0,359	,370*	0,267	1	0,003	-0,011	0,213	0,165	,521**
	Sig. (bilatérale)	0,255	0,051	0,044	0,153		0,988	0,953	0,258	0,384	0,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
17س	Corrélacion de Pearson	0,281	,559**	0,073	0,343	0,003	1	,665**	0,282	,385*	,648**
	Sig. (bilatérale)	0,132	0,001	0,702	0,063	0,988		0,000	0,131	0,036	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
18س	Corrélacion de Pearson	,390*	,549**	-0,017	0,284	-0,011	,665**	1	,447*	0,237	,631**
	Sig. (bilatérale)	0,033	0,002	0,927	0,128	0,953	0,000		0,013	0,207	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
19س	Corrélacion de Pearson	,463**	,592**	0,051	0,359	0,213	0,282	,447*	1	0,154	,662**
	Sig. (bilatérale)	0,010	0,001	0,790	0,051	0,258	0,131	0,013		0,418	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
20س	Corrélacion de Pearson	0,089	0,235	-0,011	0,094	0,165	,385*	0,237	0,154	1	,421*
	Sig. (bilatérale)	0,640	0,210	0,956	0,621	0,384	0,036	0,207	0,418		0,020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة التفاعلية	Corrélacion de Pearson	,684**	,808**	,422*	,522**	,521**	,648**	,631**	,662**	,421*	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,020	0,003	0,003	0,000	0,000	0,000	0,020	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations					
		التوزيعية	الإجرائية	التفاعلية	التنظيمية
العدالة التوزيعية	Corrélacion de Pearson	1	,400*	,451*	,701**
	Sig. (bilatérale)		0,029	0,012	0,000
	N	30	30	30	30
العدالة الإجرائية	Corrélacion de Pearson	,400*	1	,617**	,837**
	Sig. (bilatérale)	0,029		0,000	0,000
	N	30	30	30	30
العدالة التفاعلية	Corrélacion de Pearson	,451*	,617**	1	,887**
	Sig. (bilatérale)	0,012	0,000		0,000
	N	30	30	30	30
العدالة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,701**	,837**	,887**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30

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

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

المقارنة الطرفية:

Statistiques de groupe					
GROUP		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العدالة	المجموعة الدنيا	8	28,3750	4,03334	1,42600
	المجموعة العليا	8	49,6250	4,13824	1,46309

Test des échantillons indépendants											
Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes							
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	de confiance de la différence	Inférieur	Supérieur
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	0,078	0,784	-10,401	14	0,000	-21,25000	2,04306	-25,63193		-16,86807
	Hypothèse de variances inégales			-10,401	13,991	0,000	-21,25000	2,04306	-25,63221		-16,86779

الثبات:

Statistiques de		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,617	5	0,773	6	0,769	9	0,854	20

التجزئة النصفية:

Statistiques de fiabilité				Corrélations			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	1,000			الفردي	الزوجي
		Nombre	1 <sup>a</sup>				
	Partie 2	Valeur	1,000	الفردي	Corrélacion de Pearson	1	,825 <sup>**</sup>
		Nombre	1 <sup>b</sup>		Sig. (bilatérale)		0,000
	Nombre total d'éléments		2		N	30	30
Corrélacion entre les sous-			0,825	الزوجي	Corrélacion de Pearson	,825 <sup>**</sup>	1
Coefficient de Spearman	Longueur égale		0,904		Sig. (bilatérale)	0,000	
	Longueur inégale		0,904		N	30	30
Coefficient de			0,903				
	a. Les éléments sont :	الفردي		** . La corrélation est significative au niveau 0.01			
	b. Les éléments sont :	الزوجي					

## قائمة الملاحق:

البيانات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	70,0	70,0	70,0
	أنثى	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	1	3,3	3,3	3,3
	من (06-10) سنوات	13	43,3	43,3	46,7
	أكثر من (11) سنة	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مشرف	9	30,0	30,0	30,0
	منفذ	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (05) الملاحق الدراسة الأساسية

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مشرف	43	28,7	28,7	28,7
	منفذ	107	71,3	71,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	
الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	98	65,3	65,3	65,3
	أنثى	52	34,7	34,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	
الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	16	10,7	10,7	10,7
	من (06-10) سنوات	58	38,7	38,7	49,3
	أكثر من (11) سنة	76	50,7	50,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الاعتدالية

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		Sig.
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	
العدالة التنظيمية	0,067	150	0,097	0,975	150	0,008
الاداء الوظيفي	0,062	150	,200*	0,975	150	0,009
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

الفرضيات

Corrélations			
		العدالة التنظيمية	الاداء الوظيفي
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,408**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	150	150
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,408**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	150	150
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

## قائمة الملاحق:

Corrélations			
		العدالة التوزيعية	الاداء الوظيفي
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	1	,246**
	Sig. (bilatérale)		0,002
	N	150	150
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,246**	1
	Sig. (bilatérale)	0,002	
	N	150	150

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

Corrélations			
		العدالة الإجرائية	الاداء الوظيفي
العدالة الإجرائية	Corrélation de Pearson	1	,292**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	150	150
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,292**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	150	150

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

Corrélations			
		العدالة التفاعلية	الاداء الوظيفي
العدالة التفاعلية	Corrélation de Pearson	1	,471**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	150	150
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,471**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	150	150

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

## فرضيات الفروق

Statistiques de groupe					
الجنس		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العدالة التوزيعية	ذكر	98	9,6224	2,66909	0,26962
	أنثى	52	9,3077	2,89380	0,40130
العدالة الإجرائية	ذكر	98	12,0612	3,46950	0,35047
	أنثى	52	10,6731	3,07247	0,42607
العدالة التفاعلية	ذكر	98	16,2041	3,92181	0,39616
	أنثى	52	15,8654	4,28874	0,59474
العدالة التنظيمية	ذكر	98	37,8878	8,45227	0,85381
	أنثى	52	35,8462	9,23417	1,28055

Test des échantillons indépendants							
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
العدالة التوزيعية	Hypothèse de variances égales	0,580	0,447	0,667	148	0,506	0,31476
	Hypothèse de variances inégales			0,651	97,039	0,517	0,31476
العدالة الإجرائية	Hypothèse de variances égales	1,748	0,188	2,424	148	0,017	1,38815
	Hypothèse de variances inégales			2,516	115,549	0,013	1,38815
العدالة التفاعلية	Hypothèse de variances égales	0,040	0,842	0,487	148	0,627	0,33870
	Hypothèse de variances inégales			0,474	96,327	0,637	0,33870
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	0,471	0,494	1,363	148	0,175	2,04160
	Hypothèse de variances inégales			1,326	96,407	0,188	2,04160

Statistiques de groupe					
الوظيفة		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العدالة التوزيعية	مشرف	43	9,9302	2,48227	0,37854
	منفذ	107	9,3458	2,83543	0,27411
العدالة الإجرائية	مشرف	43	12,7674	3,20593	0,48890
	منفذ	107	11,1028	3,36164	0,32498
العدالة التفاعلية	مشرف	43	16,2791	3,67310	0,56014
	منفذ	107	16,0093	4,19455	0,40550
العدالة التنظيمية	مشرف	43	38,9767	7,76895	1,18475
	منفذ	107	36,4579	9,05464	0,87534

Test des échantillons indépendants							
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
العدالة التوزيعية	Hypothèse de variances égales	2,158	0,144	1,181	148	0,239	0,58444
	Hypothèse de variances inégales			1,250	88,006	0,214	0,58444
العدالة الإجرائية	Hypothèse de variances égales	0,097	0,756	2,778	148	0,006	1,66464
	Hypothèse de variances inégales			2,836	81,046	0,006	1,66464
العدالة التفاعلية	Hypothèse de variances égales	0,615	0,434	0,369	148	0,713	0,26972
	Hypothèse de variances inégales			0,390	87,983	0,697	0,26972
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	3,428	0,066	1,602	148	0,111	2,51880
	Hypothèse de variances inégales			1,710	89,771	0,091	2,51880

ANOVA						
الخبرة		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العدالة التوزيعية	Intergruppes	13,131	2	6,565	0,871	0,421
	Intragruppes	1108,343	147	7,540		
	Total	1121,473	149			
العدالة الإجرائية	Intergruppes	19,385	2	9,692	0,840	0,434
	Intragruppes	1695,155	147	11,532		
	Total	1714,540	149			
العدالة التفاعلية	Intergruppes	11,278	2	5,639	0,342	0,711
	Intragruppes	2422,595	147	16,480		
	Total	2433,873	149			
العدالة التنظيمية	Intergruppes	101,473	2	50,737	0,659	0,519
	Intragruppes	11318,667	147	76,998		
	Total	11420,140	149			

Statistiques de groupe					
الجنس		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الجهد	ذكر	98	9,0102	1,83041	0,18490
	أنثى	52	8,9423	1,76472	0,24472
الكفاءة	ذكر	98	14,9286	2,87632	0,29055
	أنثى	52	15,3846	3,47063	0,48129
الدقة	ذكر	98	13,5000	3,57035	0,36066
	أنثى	52	14,1923	3,75755	0,52108
الالتزام الوظيفي	ذكر	98	12,2755	2,21420	0,22367
	أنثى	52	11,9038	1,92262	0,26662
التطور	ذكر	98	16,2041	3,68603	0,37234
	أنثى	52	16,6154	3,03673	0,42112
الاداء الوظيفي	ذكر	98	65,9184	9,92620	1,00270
	أنثى	52	67,0385	10,09360	1,39973

Test des échantillons indépendants							
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
الجهد	Hypothèse de variances égales	0,155	0,694	0,219	148	0,827	0,06790
	Hypothèse de variances inégales			0,221	107,438	0,825	0,06790
الكفاءة	Hypothèse de variances égales	1,644	0,202	-0,859	148	0,392	-0,45604
	Hypothèse de variances inégales			-0,811	88,750	0,419	-0,45604
الدقة	Hypothèse de variances égales	0,590	0,444	-1,110	148	0,269	-0,69231
	Hypothèse de variances inégales			-1,092	99,556	0,277	-0,69231
الالتزام الوظيفي	Hypothèse de variances égales	2,634	0,107	1,023	148	0,308	0,37166
	Hypothèse de variances inégales			1,068	117,457	0,288	0,37166
التطور	Hypothèse de variances égales	3,977	0,048	-0,690	148	0,491	-0,41130
	Hypothèse de variances inégales			-0,732	122,536	0,466	-0,41130
الاداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	0,000	0,990	-0,654	148	0,514	-1,12009
	Hypothèse de variances inégales			-0,651	102,571	0,517	-1,12009

Statistiques de groupe					
الوظيفة		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الجهد	مشرف	43	9,2558	1,78743	0,27258
	منفذ	107	8,8785	1,80518	0,17451
الكفاءة	مشرف	43	15,2791	2,92221	0,44563
	منفذ	107	15,0093	3,16674	0,30614
الدقة	مشرف	43	13,6047	3,55996	0,54289
	منفذ	107	13,7944	3,68510	0,35625
الالتزام الوظيفي	مشرف	43	12,5116	1,90703	0,29082
	منفذ	107	12,0000	2,18917	0,21163
التطور	مشرف	43	16,0930	3,00645	0,45848
	منفذ	107	16,4486	3,64778	0,35264
الاداء الوظيفي	مشرف	43	66,7442	8,44899	1,28846
	منفذ	107	66,1308	10,54468	1,01939

Test des échantillons indépendants							
	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
الجهد	Hypothèse de variances égales	0,020	0,887	1,161	148	0,248	0,37731
	Hypothèse de variances inégales			1,166	78,276	0,247	0,37731
الكفاءة	Hypothèse de variances égales	0,275	0,601	0,482	148	0,631	0,26972
	Hypothèse de variances inégales			0,499	83,618	0,619	0,26972
الدقة	Hypothèse de variances égales	0,166	0,684	-0,288	148	0,774	-0,18974
	Hypothèse de variances inégales			-0,292	80,077	0,771	-0,18974
الالتزام الوظيفي	Hypothèse de variances égales	0,878	0,350	1,341	148	0,182	0,51163
	Hypothèse de variances inégales			1,422	88,436	0,158	0,51163
التطور	Hypothèse de variances égales	1,349	0,247	-0,566	148	0,572	-0,35557
	Hypothèse de variances inégales			-0,615	93,437	0,540	-0,35557
الاداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	3,535	0,062	0,340	148	0,734	0,61334
	Hypothèse de variances inégales			0,373	96,115	0,710	0,61334

جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة "محمد بوضياف" المسيلة  
نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل  
الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج

1983  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
University Mohamed Boudiaf - M'sila

University Mohamed Boudiaf of M'sila  
Vice-rectorate of 3rd Cycle Higher Education,  
University Habilitation, Scientific Research  
and Post-graduation Higher Education

**تصريح شرفي**  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإتجاز بحث  
(المرجع: ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي اسفله:

السيد (ة): فلنت راوي خالدة الصفة: (طالب، أستاذ باحث) طالب

المولود(ة) بتاريخ: 1989, 18, 25 في: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر. س.) رقم 2014197837 صادرة بتاريخ: 13, 08, 19 من: بلدية المسيلة

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

و المكلف بإتجاز أعمال بحث أطروحة دكتوراه، عنوانها: العوامل التنظيمية وعلاقتها  
بفعالية الأداء الوظيفي لدى رجال مؤسسة "شمال" بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني اطلعت على كل مواد القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 و المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية، و ألتزم باحترامه بكل صرامة و بدون تحفظ و كما أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

ملاحظة: يمضى هذا التصريح عند نائب العميد (مدير) المكلف بالبحث العلمي و يوضع في ملف المعني.

حررت هذه الشهادة بتاريخ: 13 جوان 2022

توقيع المعني مع البصمة

hetapoul

نظروا صدق على التوقيع  
السيد: الحاجي صليحة  
13 جوان 2022

مجلس الشعب البلدي  
وبقائه منسنة  
ملحق رئيسي للإدارة الاقتصادية  
للحاجي صليحة

Vice-rectorate of 3rd Cycle Higher Education University Habilitation, Scientific Research and Post-Graduation Higher Education  
E-mail : brahim.bouderah@univ-msila.dz, Tel/Fax N° : 035.33.24.17

Shoton  
Condor Plume L8 Pro

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس  
الهاتف: 0355353054

المسيلة في : 10 / 10 / 2020

إلى السيدة: مدير المؤسسة الاقتصادية ليندال بالمسيلة

### الموضوع: تسهيل مهمة إجراء الدراسة الميدانية

تحية عطرة وبعد...

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة الدكتوراه

التخصص: العمل و التنظيم

الشعبة: علم النفس

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

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

عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية و علاقتها بفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية .

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل
01	عائلة شرابي	1989 / 12 / 25 بالمسيلة	D.PSO / 3C/ 03 / 17
02			
03			

في الفترة الممتدة من 15/10/2020م إلى غاية 15/01/2021م

رئيس القسم

في الأخير لكم منا أسئتي عبارات التقدير والاحترام.

Téléphone / Fax  
E-mail

(213) 0355353054  
univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس - الهاتف: 0355353054  
البريد الإلكتروني: univ28psy@yahoo.com

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تندال بالمسيلة والكشف عن الفروق في متغيري الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس/الوظيفة/الخبرة)، واستخدمت أداتين من اعداد الباحثة وهما (استبيان العدالة التنظيمية واستبيان فعالية الأداء الوظيفي) بعد التأكد من خصائصهما السيكومترية على عينة استطلاعية قدرت بـ (30) ، وبلغ حجم العينة الأساسية (150) عامل وعاملة بمؤسسة تندال بالمسيلة، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية خطية موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تندال بالمسيلة، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس/الوظيفة/الخبرة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، مؤسسة تندال.

### Résumé de l'étude :

L'étude vise à identifier la nature de la relation entre la justice organisationnelle et l'efficacité de la performance fonctionnelle des employés de TENDAL entreprise / M'sila. Il vise également à déterminer les différences entre les variables en fonction du sexe, de la fonction et de l'expérience.

Deux outils de recherche ont été conçus et utilisés par le chercheur : un questionnaire sur la justice organisationnelle et un questionnaire sur l'efficacité du rendement fonctionnel) après avoir confirmé leurs caractéristiques psychométriques sur un échantillon de 30 travailleurs de l'échantillon de base comprenant 150 travailleurs travaillant à la société Tendal; L'étude a montré une corrélation linéaire positive et une relation statistiquement significative entre la justice organisationnelle et l'efficacité fonctionnelle.

L'étude a également révélé qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les variables de l'étude selon les variables suivantes: sexe/emploi/expérience.

**Mots clés :** justice organisationnelle, performance au travail, Tindall Foundation.

### Summary of the study:

The study aims to identify the nature of the relationship between organizational justice and the effectiveness of the functional performance of the employees at TENDAL enterprise / M'sila. It also aims to determine the differences between variables according to the variables of gender, function and experience.

Two research tools were designed and used by the researcher: an organizational justice questionnaire and functional performance effectiveness questionnaire) after confirming their psychometric characteristics on a survey sample of 30 workers from the basic sample containing 150 workers working at the Tendal Company; The study showed a positive linear correlation and a statistically significant relationship between organizational justice and functional effectiveness.

The study also revealed that there are no statistically significant differences in study variables depending on the variables of gender /job/experience.

**Keywords:** organizational justice, job performance, Tindall Foundation.