

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة .

ميدان: علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية

فرع : إدارة و تسيير رياضي

تخصص : إدارة و تنظيم في الرياضة



الكلية: معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية

قسم : الإدارة و التسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالب : بغدادي مالك الدين

تحت عنوان

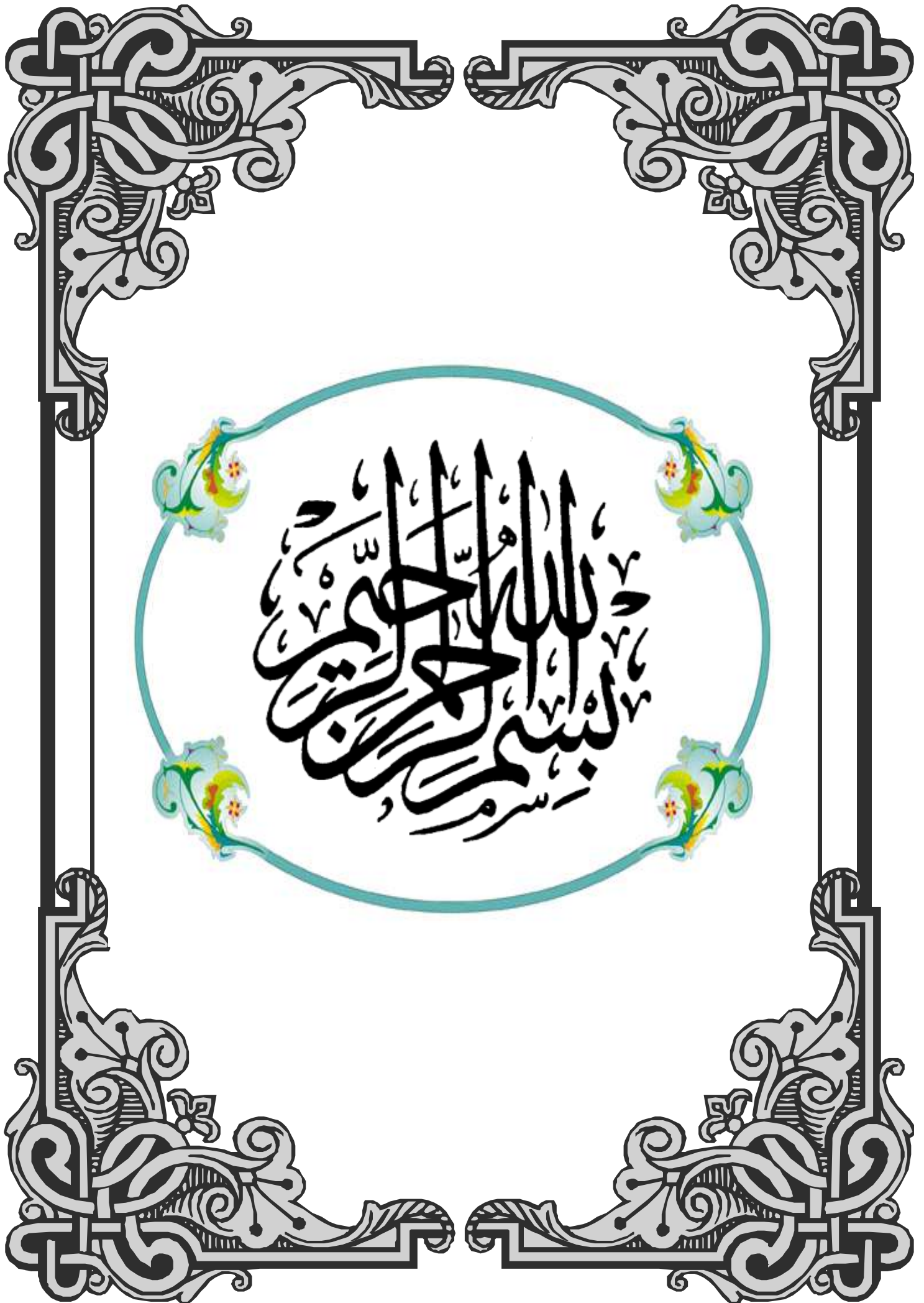
العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري لدى إطارات مديرية الشبيبة والرياضة

دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة المسيلة	يعقوب العيد
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	برياخ رابح
مناقشا	جامعة المسيلة	خالد خضار

السنة الجامعية : 2017/2016



شكر و عرفان

قال تعالى في محكم تنزيله " و سيجزي الله الشاكرين " سورة آل عمران، من الآية: 144
و كذلك مصداقا لقوله " و لنن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم ، من الآية: 07
أولا و قبل كل شيء أشكر الله عز وجل الذي و فقني و قدرني على إنهاء هذا العمل
المتواضع ، الذي أرجو أن يكون عملا نافعا لي و لجميع الطلبة الباحثين في حقل التربية
البدنية والرياضية ، و بالأخص معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية .
و بكل امتنان و احترام أشكر الدكتور المشرف **"برباح رابع"** ، حفظه الله الذي لم يبخل
علي بعلمه و توجيهاته القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا العمل و الذي كان لي في
العلم مرشدا و في المعاملة أذا مع تمنياتي له بالمزيد من النجاح و التوفيق ، فشكرا على
تفانيه.

و كما أشكر زملائي طلبة الماستر دفعة 2016- 2017 .

و إلى كل أساتذتي و مشايخي و كل من علمني .

و إلى كل أساتذة و عمال و طلبة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في السر و العلن .

شكرا

إهداء

أهدي هذا العمل إلى روح والدي الكريم و أرجو الله سبحانه وتعالى أن يرحمه
ويجعله من أهل الجنة ، و أهدي إلى الوالدة الفاضلة حفصها الله و رعاها بفضل
وكرمه و إلى أخوتي الكرام و أخواتي .

و إلى كل الأحابيد و الأصدقاء ، كما أهدي هذا العمل إلى جميع طلبة معهد علوم
وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية و الأساتذة الكرام .

الصفحة	العنوان
	تشكرات إهداء قائمة الجداول
أ - ب	مقدمة
-	الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
	1_الخلفية النظرية
-	المبحث الأول
05	أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية
06	ثانياً: نظريات العدالة التنظيمية
15	ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية
16	رابعاً: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات
-	المبحث الثاني
16	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
17	ثانياً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
19	ثالثاً: تحسين الأداء الوظيفي
21	رابعاً: أهمية الأداء الوظيفي
21	خامساً: عناصر الأداء الوظيفي
21	سادساً: العوامل المؤثرة في الأداء
22	سابعاً: محددات الأداء الوظيفي
23	2_الدراسات السابقة
24	أولاً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية
30	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
-	الفصل الثاني: الإطار العام لدراسة
32	تمهيد
33	1.الكلمات الدالة في الدراسة
35	2.إشكالية الدراسة

36	3. أهداف الدراسة
36	4. أهمية الدراسة
36	5. فرضيات الدراسة
37	خلاصة
-	الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة
39	1. الدراسة الاستطلاعية
39	2. المنهج المتبع في الدراسة
41	3. مجتمع وعينة الدراسة
42	4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
42	5. الخصائص السيكومترية للأداة
46	6. الأساليب الإحصائية
-	الفصل الرابع: عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها
48	1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
49	2. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
50	3. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
51	4. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
-	الفصل الخامس: إستنتاجات و إقتراحات
53	1. استنتاجات عامة
54	2. إقتراحات وتوصيات
54	3. الآفاق المستقبلية للدراسة
-	4. مصادر ومراجع الدراسة
-	5. الملاحق
-	6. ملخص الدراسة

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	ص
1	توزيع أفراد عينة البحث	40
2	يمثل درجة الإستبيان	42
3	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور عدالة التوزيعية و الدرجة الكلية لفقراته	43
4	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العدالة الإجراءات والدرجة الكلية لفقراته	43
5	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العدالة المعاملات والدرجة الكلية لفقراته	44
6	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العدالة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لفقراته	44
7	معامل الثبات لاستبيان العدالة التنظيمية و الاداء الوظيفي من وجهة نظر إطارات الشباب و الرياضة	45
8	معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي.	48
9	معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي.	49
10	معامل الارتباط بين عدالة المعاملات و الأداء الوظيفي.	50
11	معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي.	51

مقدمة :

يخصى موضوع العدالة بصورة عامة على اهتمام الأمم و الشعوب في مختلف مناطق العالم، وأصبحت تهتم به معظم المنظمات والمؤسسات الدولية لانعكاساته على مجمل حياة الناس، حتى أن منظمة النزاهة و الشفافية الدولية تصدر تقارير دورية في حالة العدالة و الشفافية في مختلف دول العالم وتستند إليها كثير من الدول في قراراتها التمويلية و التجارية (نواف شطناوي، ربما العقلة:2013، ص72).

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة، و قد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك الإداري والسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية، و في خلق مستويات عالية من العدالة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية و الإنسانية و المجتمعية.

حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد وخلق الروابط الدافعية إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة.

ومع أن الموضوع في الإدارة حظي بنصيب وافر من البحث و التحليل خلال الفترة السابقة إلا أن ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات و الأبحاث فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة و التجدد، في دراستنا هذه من خلال ربطه بموضوع حيوي وحديث وهو الأداء الوظيفي، ويرتبط المصطلحان من خلال أن العدالة التنظيمية هي إحدى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي سواء الإدارات العامة و الإدارات الرياضية خاصة وذلك من خلال توفير المناخ القائم على الثبات في الإجراءات و المساواة بين المرؤوسين و العدالة في التعامل مع كافة المرؤوسين مما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل و البحث عن الحلول للمشاكل التي توجه سير العمل بصورة إبداعية وشعورهم بالعدالة و الإنصاف يزيد من الأداء، ما يدعم توجهات الإدارة ويسهم في تحقيق أهدافها (عبد المجيد البشابشة، 2008، ص427، ص428).

و يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و اداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة وتمثلت هذه الاخيرة في مديريات الشباب والرياضة بالمسيلة حيث تعتبر مديرية الشباب والرياضة واحدة من أكبر واهم القطاعات الرياضية الحيوية ،وان تطورها وتقدمها يساهم في تنمية وتطوير الرياضة بصفة عامة

ولقد قسمت دراستي إلى خمس فصول :

الفصل الأول: وتضمن أربع مباحث اشتملت على الخلفية النظرية تناولنا فيها العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تضمن الإطار العام للدراسة حيث تناولنا فيها إشكالية الدراسة وأهدافها وفرضيات الدراسة .

الفصل الثالث: يتمثل في الإجراءات الميدانية للدراسة حيث تناولنا الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع عينة الدراسة و قمنا بالإجراءات الميدانية للدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها حيث قمنا بتحليل ومناقشة الفرضيات.

الفصل الخامس: والذي يتضمن الاستنتاجات و اقتراحات الدراسة حيث تناولنا في الدراسة الاستطلاعية واقتراحات وتوصيات.

الفصل الأول

الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

تمهيد :

تعد الخلفية النظرية والدراسات السابقة المنطلق الأول للباحث عند بداية دراسته، ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بموضوع الدراسة، وتساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها. حيث تضمن هذا الفصل عرضاً للخلفية النظرية المتعلقة ببعض العدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي وتطرقنا فيها إلى بعض آراء العلماء حول أساليب العدالة التنظيمية والنظريات المفسرة الأداء الوظيفي، كما تضمن هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع الدراسة بهدف الاستفادة من محتواها النظري والتطبيقي ومقارنة نتائجها بدراستنا الحالية.

1_ الخلفية النظرية:

■ المبحث الأول: العدالة التنظيمية

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية (وادي رشدي عبد اللطيف، 2007 ، ص 4).

كما تعرف أيضاً: بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف التي يعاملون من قبل المنظمات (نماء جواد العبيدي، 2012 : 82).

وتعرف كذلك: بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية.

كما أن هناك من عرفها على أنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة و العوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (حواس أميرة ، 2003، ص 64).

كما عرف آخرون العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ،وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، و تأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (العطوي عامر، 2007 ، ص 149).

ثانياً : نظريات العدالة التنظيمية (شذا لطفى محمود، 17، 2012)

يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالاعتماد على بعدين هما: (Greenberg)

1- بعد رد الفعل - الفعل المسبق :

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

2- بعد المحتوى - العمليات :

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

ومن منظور بعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظريات تلك العدالة إلى قسمين كما يلي:

➤ 1- نظرية العدالة التوزيعية

➤ 2- نظرية العدالة الإجرائية

وشرح النظريات كما يلي:

1- نظريات العدالة التوزيعية: (عبد الكريم السكر، 2012، ص527)

يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل، ونظريات محتوى رد الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي:

1-1 نظريات محتوى رد الفعل:

أ - نظرية العدالة.

ب - نظرية التبادل الاجتماعي.

ج - نظرية حساسية العدالة.

د - نظرية الحرمان النسبي.

1-2- نظرية العدالة :

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

أ- أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي، وقد عرف آدمز المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل النقود ولا مكافآت وزيادة السلطة وتحسن المركز الاجتماعي والمدح والتقدير ومهام العمل الشيقة أما المدخلات فهي الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمل، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة، المهارة، الجهد والدافع.

ب- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة حيث تخلق ظروف عدم العدالة وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

✓ **الغضب:** إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

✓ **الشعور بالذنب:** إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

1-1-2 نظرية التبادل الاجتماعي : (شذا لطفي محمود، 19، 2012)

وضع بلور (Bleau) نظريته بالاعتماد على الفرضيتين التاليين:

أ) طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل وبعبارة أخرى إن

الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول)مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

(ب) عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي.

1-1-3- نظرية الحساسية للعدالة : (صابرين مراد نمر، 16، 2010)

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

(أ) الشخص الحساس للعدالة :

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

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

(ب) الشخص الخيري :

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دوما إلى الحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

1-1-4- نظرية الحرمان النسبي :

قرر مارتن (Martin) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة آدمز (1963-1965) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت. (عبد الكريم السكر، 527، 2012)

ورغم ذلك فقد أشارت دراسة جروسبي (Grosby) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي:

أ) الحرمان الذاتي الفردي

والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

ب) الحرمان الجماعي:

و الذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات متعددة، مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، أو نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصي كل جماعة من المواد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبنى كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

وقد أشارت دراسة مارتن (**Martin**) إلى أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى منزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، أو المحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي ولذا، فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.

1-2- نظريات محتوى الفعل المسبق (شدا لطفى: 22، 2012):

تشمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما: نظرية تقييم العدالة، نظرية دافعية العدالة، ويؤكد جرينبرغ (**Greenberg, 1987**) على أن النظريتين على اختلاف مضامينها تتبنآن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة، وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين:

1-2-1- نظرية تقييم العدالة :

يرى ليفنثال (**Leventhal: 1980**) ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات هي:

- قاعدة الجهد أو الإسهامات (**Contribution Rule**)

وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة و معدلات أداء عالية.

- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات (**Needs Rule**)

وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.

1-2-2- نظرية دافعية العدالة :

اقترح ليرنر (**Lerner, 1977**) خلافاً لآراء ليفنثال، أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد.

وقد طور ليفنثال (**Leventhal, 1980**) أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي:

أ - التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء

ب - التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات

ج - التوزيع المتساوي بغض النظر عن نتائج الإسهامات

د - التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات

2- نظريات العدالة الإجرائية:

يتم تصنيف العدالة الإجرائية إلى نظريات رد الفعل ونظريات عمليات الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي:

1-2- نظريات عمليات رد الفعل: (شذا لطفي: 2012، ص 22-23)

تعتبر هذه النظريات في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تقيم ردود فعل الأفراد لإجراء حل المشاكل وعلاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما:

أ) التحكم في العملية :

ويشير إلى قدرة الفرد على التعبير على رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).

ب) التحكم في القرار :

و يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار، أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار) والتي أشار إليها (**Thaibau & Walker**)

2-2- نظرية عمليات الفعل المسبق (عبد الكريم السكر، 527، 2012).

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها ليفنثال (**Leventhal**) بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة، ونظرية تفضيلاً لتوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (يؤيدها ويفضلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة.

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

أ) الاختبار الجيد لمراكز صناعة القرار.

ب) تعريف هيكل عملية صناعة القرار.

ج) تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات والمكافآت.

د) تحدد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.

هـ) جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.

و) وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.

ت) وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.

كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي: الثبات، عدم التحيز، الدقة أو الانضباط، القابلية للتصحيح عند الخطأ، توضيح اهتمامات جميع الأطراف التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق. (عبد الكريم السكر، 527، 2012).

نماذج العدالة التنظيمية (سامية أبو ندا: 2007، ص162-163).

يرى ثيباوت و ولكر (Thibaut & Walker) أن هناك نموذجان يفسران التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة، وهما:

1- النموذج ثنائي العوامل:

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

2- النموذج الإضافي:

ويفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمة.

1.1- عدالة التوزيع Distributive Justice: (عامر علي حسين العطوي، 2007، 5).

- تعرف عدالة التوزيع بأنها عدالة المخرجات التي تحصل عليها الموظف (الفهداوي فهمي: 2004، 11).

- وعرفها آخرون بأنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد (حامد شعبان: 2003، 10).

- وعرفها (Lee) أنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وقد حدد (Organ 1988) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي: (عبد الكريم السكر 2012، 526).

❖ قاعدة المساواة:

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

❖ قاعدة النوعية:

وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين ...) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجهد، إذا حصل الغير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

❖ قاعدة الحاجة:

وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكان هناك رجل متزوج ولديه أطفال وآخر غير متزوج وعلى افتراض تساوي

الأشياء الأخرى فإن الرجل المتزوج يجب أن يقدم على الثاني، وإذا حصل العكس سيشعر المتزوج أن هناك تجاوز لقاعدة الحاجة.

كما يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة ومدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة: (صابرين أبو جاسر 14، 2010).

1- المؤثرون و المعطؤون:

وهم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهمتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقون.

2- الوسيطون أو المساوون:

وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين أي أن هذه المجموعة تبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود مساهمات) وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود أو مساهمات).

3- الذاتيون أو الأنانيون:

وهو مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون باضطراب والقلق وعدم التوازن في العادلة أو كونها في غير صالحهم.

1-2- العدالة الإجرائية :

عرفت العدالة الإجرائية بأنها العدالة المدركة فيما يتعلق بالإجراءات والعملية المستخدمة في اتخاذ القرارات (قاسم نايف علوان، ، 2007، ص60).

وعرفها (**Moorman**) بأنها تمثل مدى لإحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (زايد محمد عادل: 22، 2006).

وعرفت كذلك بأنه العدالة المدركة المتعلقة بالطريقة التي يجرى بها اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع العوائد.

من التعارف السابقة نجد أن العدالة الإجرائية تتعلق بمدركات الأفراد حول إجراءات اتخاذ القرار الخاص بالمخرجات أو النتائج أو تلك الإجراءات المستخدمة لتوجيه هذه المخرجات، فكلما كان الفرد أثر إحساسا بعدالة الإجراءات كلما زادت دافعيته إلى الالتزام بتلك الإجراءات.

أبعاد العدالة الإجرائية:

تناولت العديد من الدراسات أبعاد العدالة الإجرائية، ولكن معظمها اتفق على بعدين مهمين نالا قبولاً لدى أغلبية الباحثين هما:

- الجانب الهيكلي:

والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية العادلة داخل المنظمة ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات مثل الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية وغيرها من الإجراءات (زيد محمد عادل، 2006، 24.23)، أي أن هذا الجانب يرتبط بكيفية هيكلية القرارات أو الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات (المحمود سعد: 98، 2007).

ولقد تنافس الباحثون في تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي رغبة في التوصل إلى الإجراءات، فقد حدد الباحث (Leventhal) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة من القواعد الإجرائية (حميد أنور أحمد وآخرون: 13، 2008).

- قاعدة الاستئناف:

بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه ومثال ذلك أن يتم تعديل القرارات المنظمة وتصحيح الأخطاء.

- القاعدة الأخلاقية:

أي توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة.

- قاعدة التمثيل:

يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركو العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات المنظمة التي تؤثر عليهم.

- قاعدة عدم الانحياز:

يجب عدم تغليب المصلحة الشخصية في التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات إذ أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة الإجرائية، كما أن هذه القاعدة تعني عدم التحيز عند اتخاذ القرارات بسبب اللون أو الجنس أو غير ذلك من الاختلافات.

- قاعدة الدقة:

أي أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة ودقيقة حيث تعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

- قاعدة الانسجام:

إذ يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على الجميع في كل الأوقات.

وإضافة هناك خاصيتين متميزتين للإجراءات الهيكلية وهما:

أ - الاتصالات المتبادلة: والمقصود بها التفاعل بين الطرفين وتبادل وجهات النظر باتجاهين.

ب - الإيضاح: بمعنى شرح القرار للعاملين بطريق لا لبس فيها وتكون واضحة لديهم أي أن تكون الإجراءات المتبعة في توزيع المخرجات واضحة لدى جميع العاملين.

وفي الإطار نفسه قدمت دراسة (Compbell & Finch) عدد من الصيغ التي تأخذها العدالة الإجرائية في جانبها المتعلق بالقرارات والتي تحدد وفقا لمستويات مشاركة الفرد ومن أمثلة هذه الصيغ (المحمود سعد: 2007، ص99.98) وهي:

- تتخذ الإدارة القرارات وفق آراء المديرين فيها ويتم إحالتها إلى العاملين لتنفيذها ومن ثم يتم مساءلتهم عن نتائج التنفيذ.
- تبحث الإدارة عن وجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات.
- تشكل الإدارة جماعات عمل مؤقتة من أجل التوصية بالحلول لمشاكل معينة.
- تجتمع الإدارة دوريا مع جماعات العمل لتحديد الحلول والتوصية بها.
- تشارك الإدارة مع فرق العمل المتقاطعة (المتنوعة الاختصاصات) لحل المشاكل.
- يتم توسيع مسؤوليات جماعات العمل باستمرار من أجل تحقيق أهداف منظمة محددة.

2- الجانب الاجتماعي: (التأثيري)

يتعلق هذا الجانب بالمعاملة التي يتلقاها العاملون من مشرفيهم، أي أنها ترتبط بالأسلوب (الطريقة) التي تنفذ بها الإجراءات المتعلقة بالمرحجات (العوائد) الجانب التوزيعي من العدالة المنظمة، كما وأنها تعبر عن مدى احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات (محمد عادل: 23، 2006) ويمكن تجزئة الجانب التأثيري للعدالة الإجرائية إلى صيغتين، وهما:

- العدالة المتعلقة بالمعلومات:

وترتكز على التوضيحات المقدمة للأفراد الذين تنتقل إليهم المعلومات المتعلقة بتطبيق الإجراءات بطريقة معينة أو تتعلق بتوزيع العوائد بنمط معين.

- العدالة المتعلقة بمعاملة الأفراد:

وترتكز على الدرجة التي يتعامل بها الفرد بوقار واحترام من قبل الإدارة أثناء سن أو تشريع الإجراءات أو تخصيص توزيع العوائد ويؤكد (Moorman) بأن إدراك العاملين عن العدالة والمتعلقة بتفاعلهم مع مسؤوليهم المباشرين يمكنها أن توصل معلومات أكثر فيما يتعلق بمسائل الثقة والمساواة مما يحققه غياب أو وجود الإجراءات العادلة. وهناك من عرف عدالة الإجراءات في ضوء مجموعة من الإجراءات هي: (محارمة ثامر: 50، 2003).

1- ثبات الإجراءات 2- دقة الإجراءات 3- صحة الإجراءات 4- واقعية الإجراءات وأخلاقياتها 5- عدم التحيز.

3-1 نظرية عدالة التعاملات Interactional Justice

تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي تربط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصادقية، الاحترام والدبلوماسية ...) وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (Ortiz)، ودرجة أحساسا العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عن تطبيق الإجراءات (بندر أبو تايه: 152، 2012).

- وتتضمن عدالة التعاملات جانبين هما:

1- معاملة الأفراد من قبل الرؤساء.

2- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يتعامل بها الأشخاص أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة، ومن هنا برزت الحاجة إلى العدالة التقييمية، وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، وهذا ما يدفعهم إلى بذل مجهود أكبر في أعمالهم (راتب السعود، سوزان سلطان: 203، 2009)

وفي هذه الدراسة سنتناول جميع هذه الأبعاد (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية و عدالة التعاملات - شخصية، معلوماتية) ضمن مفهوم العدالة التنظيمية.

ثالثا: أبعاد العدالة التنظيمية :

1- عدالة التوزيع:

يعتبر الباحثين أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقبلون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

2- عدالة الإجراءات:

يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظف بان الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل.

3- عدالة المعاملات:

وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات ويلاحظ هناك ارتباطا وثيقا بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات والعدالة التعاملات.

رابعا: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية :

يعد متغير العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاث: التوزيع، الإجراءات، المعاملات متغيرا محوريا يتأثر بعدد من المتغيرات التنظيمية كما انه يؤثر في متغيرات أخرى من أهمها ما يلي:

1- الأداء:

وفق منظور عدالة التوزيع فإن العامل عندما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد فإنه يحاول إعادة التوازن عن طريق المدخلات لتكون مكافئة للعوائد ويمثل الأداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم.

2- الإنتاجية:

الإنتاجية تعني القدرة على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفقا لمواصفات محددة وفي شكل معين وبتكلفة مناسبة وبدورها إنتاجية العامل تتأثر بعدة عوامل من بينها الأجر، المكافآت، الذي يشكل الحافز الأساسي لالتحاق الأشخاص للعمل بالمنظمة.

3- المواطنة التنظيمية:

تمثل المواطنة التنظيمية درجة السلوك الإنساني الذي يؤذيه عضو المنظمة اختيارية أو تطوعية ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة زيادة قدراتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية (بندر أبو تايه: 2012، 164).

4- الولاء التنظيمي:

يعرف بعض الباحثين الولاء التنظيمي بأنه الرغبة في عدم ترك العمل بالمنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية وقد أكد الباحثين على وجود علاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.

5- الرضا:

تشير نظرية التوقع إلى أن انخراط الشخص في العمل مبني على توقعات مستقبلية بشأن العوائد التي تشمل الأجر والمكافآت وعندما لا تتحقق التوقعات يشعر بعدم الرضا.

6- الإحباط والروح المعنوية:

الإحباط هو عبارة عن حالة تأزمية نفسية يمر بها الشخص بسبب وجود عوائد أو عقبات مختلفة دون تحقيق أهدافه (المادية، القانونية، السلوكية، الاقتصادية، الاجتماعية) وعند عدم تخطيها يميل الشخص إلى اللامبالاة والإهمال والعدوانية وتضييع الوقت كذلك يتولد الإحباط نتيجة لعوامل كثيرة ومنها ضغوط العمل.

■ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

أولا: مفهوم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعريفات للأداء الوظيفي تناولها الباحثون ومنها ما يلي:

يعرف " المير 1995 " الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية الاستخدام المعقولة للموارد المتاحة (المير، 1995، ص49).

ويعرف " كيت ديفس " الأداء الفردي لأي موظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل (الحربي، 2005، ص156).

وبذلك نجد أن الأداء الوظيفي عبارة عن دالة للتفاعل بين السلوك الذي يمارسه الموظف ومدى إنجازه في مجال عملهن حيث يميز " جيلبرت " بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، باعتبار أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنطقة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، في حين الأداء فهو محصلة التفاعل بين السلوك والإنجاز (درة، 1998، ص4).

ويرى " السليمي " بأن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث هناك علاقة تبادلية بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (السليمي، 2004، ص 27).

وينقسم الأداء الوظيفي إلى قسمين: الأول عام يتضمن مستوى الجهد في العمل، ونوعية الإنجاز وفهم أهداف المنظمة التي يعمل بها الموظف، والقسم الثاني يتضمن مهارات التخطيط والتنفيذ والإشراف واتخاذ القرار (بالجابر، 1996، ص 25). وبالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للأداء، إلا أنه يمكن إجمالها بعنصرين: العنصر التنظيمي والعنصر البشري (الإنساني)، فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدررة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسساتهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة (الشريدو، 2002، ص 57).

ويرى " رضا " أن الأداء الوظيفي عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة، للعمل (رضا، 2003، ص 54).

ويعرف بأن الأداء الوظيفي هو مجموعة الأعمال التي يتوجب على الموظف القيام بها حيث يعتبر مسؤول مسؤولية تامة عن هذه الأعمال ونجد أن البيئة الخارجية لها تأثير على الموظف وعلى أدائه لوظيفته، وهذه البيئة قد تكون في داخل عمله وخارجه.

والأداء الوظيفي هو جهد الموظف في العمل، وعند النظر في لائحة تقرير الكفاية بالمملكة السعودية نجد أن الأداء الوظيفي ينقسم إلى قسمين: الأول عام، حيث يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية إنجاز العمل وفهم أهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف المراد تقييمه، والثاني خاص بما يتطلبه هذا المستوى الإداري من مهارات، كالقدررة على التخطيط والتنفيذ والإشراف و اتخاذ القرارات (اليوسف، 1982، ص 136).

وبذلك يعد الأداء الوظيفي في هذه الدراسة هو مدى قدرة موظفي الإدارات الرياضية على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها.

ثانياً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الوظيفي الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية، قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي عرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر " فردريك تايلور " من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه ليس هنا معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج، وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي مواد متاحة في المنظمة من آلات و أموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية (البسيوني، ص38، 2008).

2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية " هنري فايول " وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية و خفض التكاليف، وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض (هاشم، 1984، ص23).

لقد رأى " فايول " أن النشاط في إدارة العمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية- نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية.

ولقد ركز " فايول " في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، وقسما إلى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت - المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار - العمل بروح الفريق (هاشم، 1984، ص25).

3- نظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني " ماكس ووبر Max weber " حيث تعد نظريته الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات و أساليب انسياب خطوط تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تناب إليهم في حدود الأوامر المشددة و التي تتلخص في مفهوم "أصدع بما تؤمر".

وقام " فيبير " بإيضاح الفرق بين القوة و المواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، و اهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختياراً على تنفيذها

وأوضح كذلك أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي: السلطة البطولية- السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة. (عمود، 1998، ص156-157).

هذا وان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم العلاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء .

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ضل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية و معنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها التون مايو وزملائه التي أجريت في هوثورون بشركة جنرال إلكتريك، وإن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج ،وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية ، كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيد التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل و بمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون والتي توصل من خلالها إلى أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد (كنعان، 1982، ص75-46).

5- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها ادمز(Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة و يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف .

وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي و الأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن المكافآت المنضمة كالراتب و الاحترام و التقدير و المشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم (الشهري، 199، ص35).

6- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.

وتعتبر قوة الجذب عند فورم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود

بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم فورم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (النمر، 1990، ص192-193).

7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام " وليام 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.

ويؤكد " أوشي " على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وان العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء (النمر، 1990، 197).

8- نظرية Z:

وتقوم نظرية Z على ثلاث مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

-الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

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

-الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فأن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة، وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة .

ثالثا: تحسين الأداء الوظيفي

بعد استعراض مفهوم الأداء الوظيفي وأساليبه المختلفة سوف نتناول سبل تحسين الأداء الوظيفي كهدف نهائي للتقييم والتي يحددها هاينز في مثلث قوامه تطوير الموظف، وتحسين طبيعة الموقف، وسوف نعرضها على النحو التالي:

1- تطوير قدرات ومهارات الموظف:

يرى هاينز أنه يعد من المهام الصعبة في تحسين الداء الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الموظف وبالتالي تحسينها بتقديم المعلومات، والمهارات، وتحفيزه للعمل ... الخ.

2- تحسين الوظيفة:

ويتم ذلك من خلال تحليل العمل أو الوظيفة لتحديد المهام أو المسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، وبالتالي إحداث تغير في بيئة تلك الوظيفة ومهامها لتكون محفزة للأداء.

3- تحسين الموقف:

يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل، والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، ومن سبل التحسين تغير بعض من تلك المعايير المعوقة للعمل كمقدار تفويض السلطة، وإلى أي مدى سيسمح المشرف أو يشجع موظفيه على تحمل المخاطرة وحرية مناسبة لاتخاذ القرار (هاينز، 1988، ص276-277).

وينظر باحثون آخرون إلى أن أساليب تحسين الأداء الوظيفي تتمحور في كل من الموظف، وطبيعة العمل، والمناخ الذي يتم فيه العمل، ومن ثم فإن أساليب رفع الأداء الإنتاجية يمكن عرضها في: تنمية القوى البشرية من خلال التدريب والدورات، توفر الحوافز والمكافآت، الإدارة بالأهداف، وجود نوع من المشاركة في اتخاذ القرار، تصميم العمل، ديناميكية التفاعل داخل الجماعة، التطوير التنظيمي أو ما يسمى بروح الفريق الواحد في العمل (رضا، 2003، ص62).

رابعاً: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة و الدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (الشريف، 2004، ص82).

خامساً: عناصر الأداء الوظيفي

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية و المهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (السكران، 2004، ص55).

سادساً: العوامل المؤثرة في الأداء

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متنوع الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي، ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية، ونمط القيادة من ناحية أخرى

وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف و الإمكانيات المادية البشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة .

وتظهر أهمية ثلاث عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص وهي (العساف، 2003، ص58):

الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من قروض عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العسكرية كجزء منه.

البيئة التنظيمية: وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

سابعاً: محددات الأداء الوظيفي:

يرى " مرسى والصباغ " أن الأداء يتأثر بكل من: الموظف، الوظيفة، الموقف، وذلك على النحو التالي:

- فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضًا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

-والوظيفة بما تتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مالية، وهياكل تنظيم مرنة أو جامدة، أو أساليب الوقاية وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

كما ذكرنا سابقاً أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، والقدرات، وإدراك الدور (المهام)، ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسدية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمتهم، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه (عمار، 2009، ص87).

2_ الدراسات السابقة:

■ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالعدالة التنظيمية

1.1.1. الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري

صاحب الدراسة: قاسم نايف علوان: رسالة ماجستير 2007

حيث تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري لمدينة سرت الليبية.

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العامة محل الدراسة.

- ما هي أكثر أشكال الفساد انتشاراً في عينة الدراسة.

- هل يؤثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة ؟

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على اختيار 03 أقسام من كل مصلحة من مصالح المجتمع الإداري لمدينة سرت وتم

اختيار العينة بطريقة عشوائية.

أدوات الدراسة: واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

نتائج الدراسة:

- أوضحت نتائج الدراسة أن السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساسهم بعدم تناسب

المرتبات والحوافز المالية والجهود المبذولة في العمل.

- دلت الدراسة أن أكثر أشكال الفساد الإداري انتشاراً هو الفساد المالي ومن ثم الفساد الجنائي والفساد السلوكي

فالفساد التنظيمي.

- أشارت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وظاهرة انتشار الفساد الإداري.

توصيات الدراسة

- إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين

- ضرورة الحرص على الرفع من العدالة التوزيعية لزيادة ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمات العامة.

- غرس القيم الإيجابية داخل المنظمات العامة من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلك الأخلاقي.

- تقوية وتدعيم الأجهزة الرقابية العامة.

2.1.2. الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي

صاحب الدراسة: عبد المحسن نعساني رسالة ماجستير 2007

أهداف الدراسة: لاختبار الأثر الوسيط الذي يمكن أن يلعبه الهيكل التنظيمي في علاقة مدركات العدالة التنظيمية (الإجرائية والتفاعلية) والعوائد التنظيمية لاسيما مدركات الدعم التنظيمي والثقة الإشرافية. افترضت الدراسة أن التأثير النسبي للعدالة الإجرائية والتفاعلية في نوعية التبادل الاجتماعي التنظيمي والإشرافي سوف يتباين مع تباين نمط الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

منهج الدراسة: أما منهج الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي **مجتمع الدراسة:** وتم اختيار عينة عشوائية من 42 قسم موزعين على منظمة تعمل في مجالات عمل متنوعة **عينة الدراسة:** واشتملت العينة على 400 مفردة.

أدوات الدراسة: فقد اعتمد الباحث على الإستبانة الموجهة إلى أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج الدراسة أن العلاقة بين العدالة الإجرائية قد تكون أكثر وضوحا في المنظمات الميكانيكية مقارنة بالمنظمات العضوية.

- أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين العدالة التفاعلية والثقة الإشرافية كانت أقوى في المنظمات العضوية مقارنة بالمنظمات الميكانيكية.

- كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي وأي شكل من أشكال العدالة التنظيمية.

توصيات الدراسة:

- على الإدارات المعنية الراغبة بتطبيق سياسات إدارية هادفة لتحسين مدركات العدالة التنظيمية لدى عاملها لا بد لها من الاهتمام أساسا بالهيكل التنظيمي حسب اتجاه كل منظمة.

3.1.3 الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية

صاحب الدراسة: أحمد عبد الله وآخرون : رسالة الماجستير 2008

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العدالة الإجرائية في سلوك المواطنة المنظمة.

تساؤلات الدراسة:

- ما هي علاقة الارتباط والأثر بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

- هل تتسم الإجراءات الرسمية التي يتم من خلالها اتخاذ القرار في المنظمة المبحوثة بالعدالة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين؟

- ما نوع المعاملة التي يتلقاها العاملون من المدراء أثناء تنفيذ القرارات؟

- ما هي علاقة الارتباط بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة المنظمة؟

- ما هو الأثر الذي تحدثه العدالة الإجرائية بجانبها الهيكلي والتأثيري على سلوك المواطنة المنظمة للأفراد المبحوثين؟

منهج الدراسة: أما المنهج المتبع في الدراسة فكان المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: تمثل في موظفي رئاسة جامعة تكريت.

عينة الدراسة: وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وتحددت بـ 50 مفردة.

أدوات الدراسة:

- الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

المقابلة الشخصية مع أفراد عينة البحث.

نتائج الدراسة:

- للعدالة الإجرائية بعدا اجتماعيا يتمثل في المعاملة العادلة التي يتلقاها العاملون من رؤسائهم أثناء اتخاذ وتنفيذ القرارات المتعلقة بالمخرجات.

- تساهم والعدالة الإجرائية ببعديها الهيكلي والاجتماعي في بناء السلوك الإيجابي للمواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة.

- عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطن التنظيمية.

4.1. الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، جامعة الأردن.

صاحب الدراسة: راتب السعود، سوزان سلطان : رسالة ماجستير 2009

أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وما علاقته بمستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات؟

منهج الدراسة: استخدام الباحث المنهج المسحي الإرتباطي.

مجتمع الدراسة: وأما مجتمع الدراسة فقد تمثل في جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين في الجامعة الأردنية الرسمية.

عينة الدراسة: أما العينة فقد اشتملت على 450 عضوا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أدوات الدراسة: استمارة استبيان عبارة عن مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه نيهوف ونورمان.

نتائج الدراسة:

- أتت درجة العدالة التنظيمية عالية وهذا يعد مؤشرا إيجابيا وقويا في مجال السلوك التنظيمي القائم على العدل والمساواة.

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية جاء مرتفعا من وجهة نظرهم وهذا يدل حسب الباحثان على توافر المناخ التنظيمي الجامعي السليم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات

مما يدل على توافر اعتبارات الولاء التنظيمي.

توصيات الدراسة:

- العمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية من خلال الاهتمام بجميع أبعاد العدالة مع اقتراح تطبيق العدالة في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية.
- أن تقوم الجامعة باعتماد معايير واضحة ومحددة فيما يتعلق بمسؤولية أعضاء الهيئات التدريسية وواجباتهم وحقوقهم.
- ضرورة إعادة النظر في القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالجامعات وبأعضاء هيئة التدريس والإسهام في زيادة الشعور بالاستقرار والأمن.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على هذه المتغيرات وعلاقتها مع غيرها مثل الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي وعلى مجتمعات أخرى.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

1.2.1 الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام

صاحب الدراسة: الزغي، رسالة قدمت استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير، جامعة غزة، 2001

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في المحافظة.

تساؤلات الدراسة: ما هو أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام؟

منهج الدراسة: الباحث المنهج الوصفي

مجتمع الدراسة: جميع العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك

عينة الدراسة: وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 100 موظفاً

أدوات الدراسة : كما قام باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية

نتائج الدراسة: إن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي كما جاء في مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة، وان مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب أبعاد الولاء الوظيفي تنازلي على النحو التالي: الولاء الوظيفي، التعامل مع الزملاء، إنجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، الانضباط = بينت الدراسة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة للالتزام بقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.

2.2.2 الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي

صاحب الدراسة: اسعد احمد محمد عكاشة : رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال للطالب، 2002

أهداف الدراسة:

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية مستوى الأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة: ما هو أثر الثقافة التنظيمية الايجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات
 منهج الدراسة: حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي
 مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة المكون من 3133 موظف
 عينة الدراسة: وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 132 موظفا
 أدوات الدراسة: كما قام باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية
 نتائج الدراسة:

- أظهرت كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي، والأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي.

- أظهرت أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة.

3.2. الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

صاحب الدراسة: بوعيط جلال الدين، جامعة منتوري محمود قسنطينة، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير 2009

تساؤلات الدراسة: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
 أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

منهج الدراسة: حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي

مجتمع الدراسة: وتمثل مجتمع دراسته في 391 عاملا منفذا في مؤسسة سونلغاز، وتكونت

عينة الدراسة: عينة الدراسة من 29 عاملا منفذا.

أدوات الدراسة: كما اعتمدت على الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال المساعد والأداء الوظيفي.

- التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي.

4.2. الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين

صاحب الدراسة: للباحثة شامي صليحة، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، 2011

تساؤلات الدراسة: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

أهداف الدراسة:

التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، وكذا الأداء الوظيفي، مفهومه، محدداته، والتعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

منهج الدراسة: واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التجريبي.

مجتمع الدراسة: وتمثلت عينة دراستها في الأساتذة الدائمين الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح الدائمين.

عينة الدراسة: 12 موظف و 21 أستاذ.

أدوات الدراسة: كما اعتمدت على الاستبيان والمقابلة الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين والأساتذة كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو هذه المنظمة حيث يتأثر الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه وإدراكه لها.

ثالثا : التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض بعض الدراسات منها من تطرقت إلى موضوع العدالة التنظيمية ومنها من تناولت موضوع الأداء الوظيفي ومنها من تناولتهما معا، وقد تفاوتت فيما بينها في تناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة فمنها من تناولت موضوع العدالة التنظيمية كأحد متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن دورها وأهميتها، وتأثيرها على الأعمال الإدارية وكذا تأثيرها بهذه المتغيرات، ومن من تناول المتغير الثاني (الأداء الوظيفي).

ويتضح مما تم عرضه سابقا أن موضوع العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، قد نال اهتمام الباحثين رغم أنه تم تناولها بشكل مفصل وقد تبين من خلال استعراضنا لهذه الدراسات ما يلي:

- أن جزء من هذه الدراسات استهدفت إلى التعريف بالعدالة التنظيمية عبر الجوانب المهمة المتعلقة بهذا المحور سعيا إلى فهم العميق للعناصر المكونة لها والبنية التحتية لها.

- والجزء الآخر سعى إلى التعريف بالأداء الوظيفي والفهم العميق حول المتطلبات اللازمة لها، والمعوقات التي تحد من وجودها، وتحديثها بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.

هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة بعضها محلي عربي والبعض الآخر في قطاعات عامة، خاصة أمنية ساعدت هذه الدراسات في إرشادي في الإطار النظري للدراسة وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة وتحديث الطرق المنهجية للدراسة الحالية.

- إسهام الدراسات في دعم التطور الإداري في المؤسسات الإدارية كأحد مقومات الاستمرار والبقاء في ظل تطور الكبير والتغيرات الهائلة المتسارعة في قطاعي المعرفة والتكنولوجيا سعيا منها في مواكبة هذه التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات لرفع كفاءتها وفعاليتها.

- اختلاف هذه الدراسات فيما بينها ضمن كل محور من محاورها من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم التركيز

عليها من جانب كل دراسة.

- من حيث المنهج المتبع من هذه الدراسات (العدالة التنظيمية) معظمها اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تنفرد بدراسة دور البيئة التحتية للعدالة التنظيمية بمختلف إبعادها وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي.

- أن هذه الدراسة تناولت العدالة التنظيمية من الجانب الإداري في الجانب الرياضي على خلاف الدراسات السابقة من الجانب الاقتصادي، الأمني، الكفاءات العامة.

- تقوم بتسليط الضوء على بيئة العمل في الإدارات الرياضية بزيادة الاهتمام وتهيئة المناخ المناسب لزيادة فعالية وكفاءة العمل، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

رابعا: الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إعداد المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة.


- إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة وأهدافها وصياغة الفروض التي تحقق الأهداف.

- تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، فقد تنوعت الدراسات ما بين استخدام المنهج الوصفي والتجريبي.

- تحديد نوعية وحجم وكيفية اختيار العينة وجميع الخطوات الإجرائية لبحث هذه الظاهرة، ويعتبر هذا البحث في بعض جوانبه استكمالا لبعض الدراسات المرتبطة والتي ساهمت في اختيار المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات وكذلك عرض وتفسير نتائج هذا البحث.

خاتمة :

نستخلص مما سبق أنه لا بد أن تتوفر لدى الباحث في الخلفية النظرية معلومات تتماشى مع متطلبات بحثه وتخدمه بصفة تسمح له بتفسير النتائج وكذلك أن يلم الباحث بعدد هائل من المعلومات والنظريات التي يمكن من خلالها ربط الخلفية النظرية و الجانب التطبيقي لموضوع البحث، وهذا ما يسمح إلى الوصول إلى نتائج علمية صحيحة ومفيدة وكذلك الخروج باقتراحات يستفاد بها مستقبلا.



الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من بين الركائز الأساسية و المتينة التي يستند إليها الباحث، وهذا عن طريق المعرفة الشاملة و الكافية و الوافية، وكذا الدراية لجميع الجوانب و المتعلقة بالدراسة الميدانية.

ويعرف " ماثيو جيدير " الدراسة الاستطلاعية على أنها: عبارة عن دراسة علمية كشفية تهدف إلى التعرف على المشكلة وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة و ضعيفة (ماثيو جيدير، 2004، ص 26، 27).

وعلى هذا الأساس قمت بإجراء دراسة استطلاعية دامت ثلاثة أسابيع ابتداء من 01 مارس 2017 إلى غاية 21 أبريل 2017، حيث تمكنت من خلالها الحصول على تصريح من طرف معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية لإجراء دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة المدروسة بالمسيلة، و الاتصال بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة من أجل معرفة عدد الإطارات على مستوى ولاية المسيلة الموجه لإطارات المديرية و قمت بمقابلة مع بعض الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة و تم توزيع استبيان إلى بعض الإطارات التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وكان عددهم 52 إطار.

ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية هدفت إلى جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، و التعرف على نوع عينة الدراسة وعدد أفرادها و الإمام بأكثر قدر من المعلومات الخاصة بها، وكذلك التأكد من التصور العام للبحث ، و قمنا بإجراء دراستنا الاستطلاعية على 8 إطارات مديرية الشباب و الرياضة .

1-1- مجالات البحث:**- المجال المكاني:**

يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية، التي قمنا بها على مستوى مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة.

- المجال الزمني:

بعد تحديد موضوع البحث بدأنا العمل في هذه الدراسة وكان توزيع استبيانات الاستبيان على أفراد العينة، ومباشرة بعد الإجابة على الاستبيانات من طرف أفراد العينة على أسئلة الاستبيان تم جمعها، وكانت هذه العملية في الفترة الممتدة من 23 أبريل إلى 29 أبريل 2017.

2- منهج الدراسة:

منهج البحث يعرف بأنه: مجموعة الخطوات المنظمة، والعمليات العقلية الواعية، و المبادئ العامة و الطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع دراسته (بوداود عبد اليمين، 2009، ص 111).

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد، وغالبا ما يلجأ إليها الباحث بعد أن تكون قد أجريت دراسات كشفية في نفس الميدان، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة (محيي محمد مسعد، 2003، ص 32)، وهو أيضا لا يتمثل

فقط في جمع البيانات و المعلومات و تبويبها و عرضها بل يشمل على التحليل الدقيق لهذه البيانات و المعلومات، حيث يفسرها من أجل الوصول للحقائق و التعميمات التي تساهم في تقدم المعرفة الإنسانية (ربحي مصطفى واخرون، 2000، ص 44). وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع بحثنا.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

3-1- مجتمع البحث:

يعرفه "Grawitz" على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات" (موريس انجرس 2004: ص298).

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم (52 إطار).

3-2- عينة البحث:

يمكن تعريف عينة البحث على أنها: " هي ذلك الجزء من المجتمع التي يتم اختيارها وفق قواعد وطرق عملية ، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ". (ماثيو جيدر ، 2004 ، ص 28).

عينة البحث هي المسح الشامل، حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، وقد بلغ مجموع العينة 52 إطار من مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، و الجدول التالي يوضح توزيع العينة عينة الدراسة بالنسبة لإطارات مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة.

عدد الإطارات	المؤسسة
19	مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
04	ديوان المركبات متعددة الرياضات "حاج حفصي مسعود"
01	إدارة الديوان
02	ملعب متعدد الرياضات "ورتال البشير "
01	قاعة متعددة الرياضات "معيوف سالم"
01	قاعة متعددة الرياضات "بورزق عبد الحميد"
02	المسبح نصف الأولمبي "عمرون البشير"
01	قاعة متعددة الرياضات "بوسعادة"
01	قاعة متعددة الرياضات "سيدي عيسى"
01	قاعة متعددة الرياضات "مقرة"
01	قاعة متعددة الرياضات "بن سرور"
01	المركب الرياضي أولاد دراج
01	المركب الرياضي مقرة

01	المركب الرياضي امجدل
01	المركب الرياضي عين الملح
01	المركب الرياضي بتة علي
01	المركب الرياضي روابحي رابح
01	المركب الرياضي أولاد سيدي إبراهيم
01	المركب الرياضي لمجد عبد القادر
01	المركب الرياضي عين الريش
01	المركب الرياضي أولاد عدي القبالة
01	المركب الرياضي جبل أمساعد
01	المركب الرياضي سيدي عامر
01	المركب الرياضي عين الحجل
01	المركب الرياضي برهوم
01	المركب الرياضي الخبانة
01	المركب الرياضي عين الخضراء
02	المسبح النصف أولمبي ببوسعادة

جدول رقم (1): توزيع عينة البحث

3-3- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل و الآخر تابع.

- تعريف المتغير المستقل:

يسمى أحيانا بالمتغير التجريبي وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (محمد حسن علاوي، 1999، ص219)، وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو "العدالة التنظيمية".

- تعريف المتغير التابع:

متغير يؤثر في المتغير المستقل هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع (محمد حسن علاوي، 1999، ص220)، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو "الأداء الوظيفي".

4- أدوات جمع البيانات و المعلومات:

- الأدوات المستعملة:

بالاعتماد على نوع المعلومات و البيانات التي نحن بصدد جمعها، وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان، ويعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة المركبة بطريقة منهجية حول موضوع معين ثم توضع في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين وهذا للحصول على الأجوبة الواردة فيها (محمد حسن علاوي، 1999، ص146).

وقد اشتملت أداة الدراسة على قسمين كما يلي:

القسم الأول: يتضمن هذا القسم من الاستبيان عبارات تقيس رؤية إطارات مديرية الشباب و الرياضة للعدالة التنظيمية التي تمارس عليهم وهذه العبارة مكونة من ثلاث محاور هي:

- المحور الأول: ويتكون من العبارات (1-5) التي تقيس العدالة التوزيعية.

- المحور الثاني: و يتكون من العبارات (6-10) التي تقيس عدالة الإجراءات.

- المحور الثالث: ويتكون من العبارات (11-15) التي تقيس عدالة المعاملات.

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من الاستبيان عبارات تقيس الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة.

المحور الأول: ويتكون من 11 عبارة التي تقيس الأداء الوظيفي.

- الاستبيان المغلق:

يعتبر هذا النوع من الاستبيان الأكثر شيوعا من غيره وهو مزيج من الاستبيان المقفل و الاستبيان المفتوح و يتضمن أسئلة ذات أجوبة محددة ومعدة سلفا و أسئلة مفتوحة و أخرى مغلقة (عبد الله محمد الشريف، 1996، ص124).

- درجات الاستبيان:

يشمل الاستبيان على 05 درجات :

جدول رقم (02): يمثل درجات الاستبيان.

الإجابة	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما
الدرجات	5	4	3	2	1

4-1- الخصائص السيكومترية للأداة:

4-1-1- صدق الأداة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعدَّ لقياسه (فاطمة عوض صابر 2002: ص167)

كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (هاني بن ناصر ألراجحي 2003: ص81).

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار و الفحص المنطقي لمكوناته و الدقة في قياس تلك الصفة ، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر ، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط، ويتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع الحور و المجموع الكلي للاستبيان (ليلي السيد فرحات، 2001، ص122). وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 15 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع له كما يلي:

الاتساق الداخلي بين عبارات محور " العدالة التوزيعية " والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتناسب ساعات العمل مع ظروفنا الخاصة.	0.757	0.003
02	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي.	0.846	0.000
03	أعتبر عبء العمل الخاص بي مناسباً.	0.867	0.000
04	أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.	0.782	0.002
05	أعتقد أن واجبات وظيفتي مناسب.	0.794	0.001

جدول رقم (03): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور عدالة التوزيعية و الدرجة الكلية لفقراته الجدول رقم (03) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " العدالة التوزيعية " والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.757 – 0.867) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه

الاتساق الداخلي بين عبارات محور "عدالة الإجراءات و الدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	0.978	0.000
02	يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	0.956	0.000
03	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	0.877	0.000
04	يشرح المدير القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات	0.982	0.000
05	يطبق المدير جميع القرارات على كل الموظفين دون استثناء	0.938	0.000

جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور عدالة الإجراءات و الدرجة الكلية لفقراته .
الجدول رقم (04) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " عدالة الإجراءات " والدرجة الكلية لفقراته،
حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.877 – 0.982) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)،
وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي بين عبارات محور " عدالة المعاملات " و الدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها.	0.977	0.000
02	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام.	0.957	0.000
03	يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	0.882	0.000
04	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة.	0.979	0.000
05	عدم التزام الموظف بمواعيد أداء العمل.	0.939	0.000

جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " عدالة المعاملات " والدرجة الكلية لفقراته.
الجدول رقم (05) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " عدالة المعاملات " والدرجة الكلية لفقراته،
حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.882 – 0.979) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)،
وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي بين عبارات محور " الأداء الوظيفي " و الدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	القدرة على تحمل المسؤولية القانونية والأخلاقية	0.762	0.003
02	التعاون مع الزملاء	0.828	0.000
03	الإلمام بالمعلومات الكافية عن العمل	0.881	0.000
04	التقيد بقواعد العمل وإجراءات	0.769	0.002
05	جودة الخطة المطروحة	0.817	0.001
06	الكفاءة في أداء المهام المطلوبة	0.762	0.003
07	الفعالية في أداء المهام المطلوبة	0.749	0.003
08	القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلف بها	0.958	0.000
09	الدقة بالعمل وسرعة الملاحظة	0.651	0.017
10	مهارات الاتصال مع الآخرين	0.937	0.000
11	إنجاز الخطة في الوقت المحدد	0.987	0.000

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاداء الوظيفي و الدرجة الكلية لفقراته. الجدول رقم (06) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الأداء الوظيفي " والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.651 – 0.987) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

4-1-2- ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني "لو قمنا بتكرار الاختبار لمرة متعددة على الفرد لأظهرت النتائج شيء من الاستقرار و ذلك بأن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما أستخدم أكثر من مرة تحت نفس الظروف وعلى نفس الأفراد " (بوداود عبد اليمين، ضيف الله، 2009، ص106) وقد قام الباحث بقياس ثباته باستعمال طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ α

-معامل الثبات ألفا كرونباخ α :

وقد استعملنا معادلة (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث قام كرونباخ باستنتاج القانون التالي:

$$\alpha = (n/n-1) (1 - \sum s_1^2 / s^2)$$

- n تمثل عدد العبارات في أداة القياس.
 - S_i^2 تمثل تباين العبارة رقم (i).
 - S^2 تمثل تباين مجموع الدرجات (علي القحطاني 2007 ص91).
- الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاو الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ α .

المحور	محتوى المحاور	معامل α كرونباخ
01	العدالة التوزيعية	0.621
02	عدالة الإجراءات	0.852
03	عدالة المعاملات	0.849
	الاستبيان الأول – الكلي / العدالة التنظيمية	0.778
	الاستبيان الثاني – الكلي / الأداء الوظيفي	0.903
	الاستبيان الكلي / العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي	0.874

جدول رقم (07): معامل الثبات لاستبيان "العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي " من وجهة نظر إطارات مديرية الشباب و الرياضة

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور "الأداء الوظيفي " ب 0.903، وحدها الأدنى في محور "العدالة التوزيعية " ب 0.621 كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.874، وهو معامل ثبات

مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة . 0.05 مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

6- الأساليب الإحصائية:

-استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار التاسع عشر (spss19) كما اعتمد على تقنية:

- معامل الثبات كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- النسب المئوية و التكرارات لوصف العينة.
- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

اتبعنا في هذا البحث على خطوات الإطار العام للدراسة، وهذه الخطوات تبدأ بتحديد المفاهيم الأساسية لمصطلحات البحث، وذلك لأن أي باحث يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات، ومن ثم فهو مجبر بأن يتعرض إلى تحديد المفاهيم التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث، ثم قمنا بتحديد إشكالية البحث حيث تم صياغتها وضبطها ضبطاً دقيقاً ومن ثم حدّدنا تساؤلاتها الجزئية التي تعتبر أسئلة تحتاج إلى تفسير، وأُتبعَت بفرضيات جزئية التي تعتبر إجابات احتمالية للأسئلة المطروحة التي دارت حولها إشكالية البحث، وبعدها ذكرنا أهداف وأهمية البحث.

1-الكلمات الدالة في الدراسة:

1.1- تعريف العدالة:

لغة: العدل ضد الجور، يقال عدل عليه في القضية فهو عادل، وبسيط الوالي عدله ومعدلته بكسر الدال وفتحها وفلان من أهل المعدلة - بفتح الدال - أي: من أهل العدل ورجل عدل، أي ورضا ومقنع في الشهادة (لسان العرب: الباب 11، ص 430).

اصطلاحاً: تعرف على أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة و الموضوعية للإجراءات و المخرجات الحاصلة في المنظمة (سامر عبد المجيد البشاشة ، 2008، ص 106).

إجرائياً: تتمثل في شعور اطارات مديرية الشباب و الرياضة وحدة الإنتاج بالعدالة على مستوى الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة ، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاحترام و التقدير.

2.1- التنظيم:

لغة: نظم ، ينظم تنظيمًا، فهو منظم، و المفعول منظم.

إصطلاحاً: هو تحديد الإختصاصات و السلطات و العلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق هدف محدد (الجليلي بن الحاج يحي ، 1984 ، ص 525).

إجرائياً: هو تحديد الأنشطة و أوجه العمل اللازمة و الأعمال المراد تنفيذها من قبل إطارات مديرية الشباب و الرياضة وتوفير التنسيق الإدارات و الأقسام لتحقيق الاهداف المحددة.

3.1- العدالة التنظيمية:

لغة: تشكل معنى الحياد التام وعدم التحيز ويقوم على إعطاء كل ذي حق حقه وعدم الاعتداء على الآخرين. (فؤاد إفرام البستاني، 1986 ، ص 463).

اصطلاحاً: ملكة أي وصفة راسخة في النفس تحمل صاحبها على ملازمة التقوى و المروءة والعدل ووضع الشيء في موضوعه، والقيام بالحقوق الواجبة و تعرف بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة الموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة (سامر عبد المجيد البشاشة ، 2008، ص 106).

ويعرفها الباحث إجرائياً : أنها إحساس إطارات مديرية الشباب و الرياضة بعدالة القيم المادية و غير المادية و التي يحصلون عليها من المديرية وعدالة القرارات التنظيمية و الإجراءات التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، وعدالة المعاملة التي يتلقونها من رؤسائهم بغض النظر عن إنتماءاتهم الفكرية والثقافية و الاجتماعية و السياسية.

4.1- الأداء الوظيفي:

لغويًا: الفعل أدى من كلمة أداء (PERFORM)، و الذي يعني: يؤدي أو ينجز وفقا لعرف معين (الدحلة، 2001، ص 95).

و الأداء كلمة مترجمة من الكلمة اللاتينية (performance) و التي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (شامي، 2010 ، ص 61).

اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- هو ذلك النشاط أو المهارة أو الأداء المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له ، حيث يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة و فعالية يحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ، (أسعد أحمد، 2008، ص33).

- وهناك تعريف آخر للأداء الوظيفي وهو تنفيذ أظمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (بوعطيط ، 2009، ص72).

التعريف الإجرائي: يقصد بالأداء الوظيفي في دراستنا هذه بأنه تنفيذ إدارات مديرية الشباب و الرياضة لأعمالهم ومهامهم ومسؤولياتهم التي تكلف بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها.

1.5- مديرية الشباب و الرياضة :

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب و الرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي و التي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية و الداخلية ، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة وكذا هيكلها وتنظيمها و إعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما الوسط التربوي و التكوين و التأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.

التعريف الإجرائي: مديرية ولائية تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبانية و رياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي و التسيير الإداري.

- الإطار:

هم الموظفون الذين تم تكوينهم وتدريبهم لمختلف مستويات التنظيم و الإدارة لمختلف قطاعات و الاستخدام، اكتسبوا معلومات ومهارات و معطيات مهنية متخصصة: تقنية إدارية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تجارية، مالية، سياسية ثقافية ... الخ، ويمارسون مهامهم ونشاطاتهم بصفة متدرجة وهي ذات طابع قيادي وتوجيهي و إشرافي ورقابي على المستوى المركزي و المحلي، ويتميزون عن غيرهم بالكفاءة و المبادرة و الاستعداد و المقدرة، وتم توظيفهم بالتعيين و بالمسابقات على أساس الشهادات و الأقدمية و الخبرة ويعاد تكوينهم في إطار النمو المهني بهدف الترقية و بالترشح إلى الهيئات و المؤسسات الانتخابية و التمثيلية.

التعريف الإجرائي لإطار مديرية الشباب و الرياضة:

هم جميع الموظفون الذين يشتغلون في مديريات الشباب و الرياضة على مستوى الإدارة العليا و الوسطى للتنظيم الإداري، لديهم تكوين تعليمي و ثقافي و إداري وهم خريجي معاهد متخصصة تابعة لوزارة الشباب و الرياضة أو جامعات تابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

2- إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسات أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، إذ يعد الإنسان هو العنصر البشري الذي يعتبر من الركائز الأساسية في المنظمة يعتمد على ما يبذله من جهد اتجاه عمله لتحقيق أهدافها وذلك بتوفير البيئة المناسبة وخلق المناخ التنظيمي المناسب للعمل، وهذا يتمثل في خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات وحالة الإخلاص في العمل و السلوك الإداري و السلوك التنظيمي بالتطوير المعرفي للموارد البشرية.

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم (صديق، 2007، ص 195).

وإن تطبيق العدالة و قيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها، وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات و الأحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هم أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية و اختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية و الاقتصادية (بندر كرم ابوتابة ، 2012، ص142).

العدالة التنظيمية تتداخل في السياسات والقواعد والإجراءات وتحديد مستويات الأداء ومدى فعالية المنظمة الرياضية ومن ثم يتميز سلوكهم بخصائص معينة قد تؤثر على مستويات الاداء ومدى تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات الرياضية ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك الأداء الوظيفي، إذ نجد أن هناك منظمات لا تعرف الكثير على مستوى الأداء الوظيفي ، هذا ما جعل الباحثين يعطون أولوية للبحث في موضوع العدالة التنظيمية حيث تناولوا دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات متعددة منها الأداء وغيرها.

فإن العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي أمران متلازمان فالأداء الوظيفي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء عدالة تنظيمية لدى الموظفين ضمن هذا الإطار، حرص الباحث على إبراز علاقة بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي، فالعدالة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة و نمط و الاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير للقيم و العلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم تحقيق العدالة يترتب عليه إتباع أداء العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة (قاسم نايف علوان ، 2007، ص 57).

إن الأداء العالي الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين لتحقيق أهداف مسطرة سلفاً مبني على استغلال الموارد المتاحة مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي مكانة ويضمن لها البقاء و الاستمرارية من خلال تحقيق الأهداف و التقدم و المهام المنوط بها وتعد دراسة الأداء الوظيفي من الموضوعات المركزية في علم الإدارة، وتمثل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، سواء أكانت صناعية أو تجارية، أو تربية تعليمية، إذ أنها الأداة المسؤولة عن إدارة دقة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل أو الأساليب الإدارية أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً، لذا يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي

الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم، لما يمثله من أهمية لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات بكفاءة وفعالية (الشريدة، 2002، ص51).

وفي خضام هذا الطرح و الذي نسعى من خلاله إلى تعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي يكون سؤال دراستنا و الذي سنحاول الإجابة عليه متمثلا في:

-هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة ؟
ومنه يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

-هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة ؟

-هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة ؟

-هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التعاملية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة ؟

3- أهداف الدراسة:

-التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة.

-معرفة قوة الارتباط الأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية في مجتمع البحث من خلال عينة الدراسة.

-التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل) و الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة فضلا عن تحديد البعد السائد لدى عينة الدراسة.

-التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرارات في مديرية الشباب و الرياضة من تحقيق مفهوم العدالة، لما لها من أثر إيجابي في الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

4- أهمية الدراسة:

-تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى المحصول العلمي.

-ستعطي هذه الدراسة تقييما عمليا عن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث وعلاقتها بالأداء الوظيفي مما يمكن إطارات مديرية الشباب و الرياضة من التعرف على كيفية زيادة مستوى الأداء الوظيفي مستقبلا، وذلك من خلال الاهتمام بالعدالة التنظيمية.

-تصب هذه الدراسة في اتجاه تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها، والحد من الظواهر السلبية التي تعرقل هذا الأداء وهذه الفعالية الناجمة عن عدم العدالة.

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

-توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة.

الفرضيات الجزئية التالية :

-توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة.

-توجد علاقة إرتباطية بين العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة.

-توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التعاملية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة.

خلاصة:

من خلال التعرض إلى الخطوات السابقة الذكر في هذا الفصل للإطار العام للدراسة والمتمثلة في تحديد المفاهيم و المصطلحات كذلك طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات، كما تعرضنا إلى أهداف وأهمية البحث من خلال متغيرات البحث إلى جانب ذلك تبين لنا أن للفصل التمهيدي أهمية كبيرة في البحث العلمي الذي يعتبر من أساسياته ولا يمكن أن يقوم البحث بدونه، لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم أبعاده من جهة ويساعد القارئ على فهم الموضوع المتناول والاستفادة منه من جهة أخرى.

الفصل الرابع

عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

الإجابة على التساؤل الأول:

هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي من وجهة نظر إطارات مديريات الشباب؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط " بيرسون " بين محور العدالة التوزيعية و محور الأداء الوظيفي والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (08).

جدول رقم (08): معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	3.47	0.333	46	0.389	0.001	
الأداء الوظيفي	3.56	0.632				دال

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين " العدالة التوزيعية " و " الأداء الوظيفي " بلغ 0.389 وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.01 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.01، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

مناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.389 وهو معامل ارتباط مقبول ويشير على أن هناك علاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، مما يعني تأثر المرؤوسين إيجابيا بتوافر العدالة التنظيمية لدى رؤسائهم في العمل مما ينمي العدالة التوزيعية لديهم ويسهم في تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم ويساعد على الأداء الأمثل في الأعمال. فالعدالة التوزيعية تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وقد حدد (organ 1988) ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية: قاعدة المساواة و قاعدة النوعية و قاعدة الحاجة (عبد الكريم السكر، 2012، 526).

حيث اقترحت دراسة كونوفسكي و فولجر (Konovsky & Folger) أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة. مما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى محققة حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

الإجابة على التساؤل الثاني:

هل هناك علاقة بين عدالة الإجراءات و الأداء الوظيفي من وجهة نظر إطارات مديريات الشباب؟ للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين محور العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي والنتائج النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (09).

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
العدالة الإجرائية	2.75	0.303	46	-0.386	0.000	دال
الأداء الوظيفي	3.44	0.618				

دال على مستوى الدلالة 0.01

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين " العدالة الإجرائية " و " الأداء الوظيفي " بلغ (-0.386) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية سالبة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.01)، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

مناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الإرتباطية بين العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.386) وهي علاقة ارتباطية سالبة بين المتغيرين، مما يعني تأثر المرؤوسين سلبا بتوافر العدالة الإجرائية لدى رؤسائهم في العمل، مما يجد من الأداء الوظيفي لديهم ما يعني أن هناك عدم تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين.

تناولت العدالة الإجرائية عدة دراسات و معظمها متفق عليهم ومهمين نالا قبولا لدى غالبية الباحثين، والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية العادلة داخل المنظمة ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات مثل الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية وغيرها من الإجراءات (زايد محمد عادل، 2006، 23-24)، أي أن هذا الجانب يرتبط بكيفية هيكلية القرارات أو الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات (المحمود سعد: 98، 2007).

ولقد تنافس الباحثون في تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي رغبة في التواصل إلى الإجراءات، فقد حدد الباحث (Leventhal) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإحلال بمجموعة من القواعد الإجرائية (حميد أنور أحمد وآخرون: 13، 2008).

مما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية محققة حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

الإجابة على التساؤل الثالث:

هل توجد علاقة بين عدالة المعاملات و الأداء الوظيفي من وجهة نظر إطارات مديريات الشباب؟
للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط " بيرسون " بين محور عدالة المعاملات و محور الأداء الوظيفي والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين عدالة المعاملات و الأداء الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
عدالة المعاملات	2.76	0.529	46	-0.267	0.01	دال
الأداء الوظيفي	3.53	0.625			9	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين " عدالة المعاملات " و " الأداء الوظيفي " بلغ -0.267 وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية سالبة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.019 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.05)، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

مناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين عدالة المعاملات و الأداء الوظيفي إطارات مديرية الشباب و الرياضة ، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط -0.267 وهي علاقة ارتباطية سالبة بين المتغيرين، مما يعني أن هناك عدم التفاعل بين الرئيس و مرؤوسين، حيث أن أسلوب القيادة لا يتفق مع آراء الموظفين وهذا يؤثر سلبا الأداء الإداري لديهم.

والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي تربط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصادقية، الاحترام والدبلوماسية ...) وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (Ortiz)، ودرجة أحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عن تطبيق الإجراءات (بندر أبو تايه: 152، 2012).

- وتتضمن عدالة التعاملات جانبين هما:

1- معاملة الأفراد من قبل الرؤساء.

2- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يتعامل بها الأشخاص أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة، ومن هنا برزت الحاجة إلى العدالة التقييمية، وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، وهذا ما يدفعهم إلى بذل جهود أكبر في أعمالهم (راتب السعود، سوزان سلطان: 203، 2009).

مما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين عدالة المعاملات و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

الإجابة على التساؤل الرابع:

هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي من وجهة نظر إطارات مديريات الشباب؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين محور العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي والنتائج النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
العدالة التنظيمية	3.37	0.296	46	-0.375	0.001	دال
الأداء الوظيفي	3.61	0.618				

دال على مستوى الدلالة 0.01

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين " العدالة التنظيمية " و " الأداء الوظيفي " بلغ (0.375) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.01 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.01)، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

مناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الإرتباطية بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.375) وهو معامل ارتباط مقبول، ويشير على أن هناك علاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية ، مما يعني تأثر المرؤوسين إيجاباً بتوافر العدالة التنظيمية لدى رؤسائهم في العمل، مما ينمي العدالة التنظيمية لديهم ويسهم في تنمية المهارات ويساعد على الأداء الأمثل في العمل .

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

مما سبق نستنتج أن الفرضية الرابعة محققة حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

الفصل الخامس

الإستنتاجات و الإقتراحات

1- الاستنتاجات العامة للدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة.

من النتائج المحصل من الجدول رقم (08) والتي تأكد وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي مما يعني تأثر المرؤوسين إيجابا بتوافر العدالة التوزيعية لدى رؤسائهم في العمل مما ينمي أداءهم الوظيفي، وهذه النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية ، أي الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إرتباطية بين العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة.

من النتائج المحصل من الجدول رقم (09) والتي تأكد وجود علاقة إرتباطية سالبة بين العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي مما يعني تأثر المرؤوسين سلبا بتوافر العدالة الإجرائية، مما يجد الأداء الوظيفي عليهم، وهذه النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية، أي أن الفرضية الثانية محققة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية بين عدالة المعاملات و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة.

من النتائج المحصل من الجدول رقم (10) والتي تأكد وجود علاقة إرتباطية سالبة بين عدالة المعاملات و الأداء الوظيفي مما يعني تأثر المرؤوسين سلبا بتوافر العدالة الإجرائية، مما يجد الأداء الوظيفي عليهم، وهذه النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية، أي أن الفرضية الثالثة محققة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة.

من النتائج المحصل من الجدول رقم (11) والتي تأكد وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي مما يعني تأثر المرؤوسين إيجابا بتوافر العدالة التنظيمية لدى رؤسائهم في العمل مما ينمي أداءهم الوظيفي، وهذه النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية، أي الفرضية الرابعة محققة.

الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب و الرياضة. وذلك من النتائج المحصل عليها وأثبتت صحة الفرضية وتحققها.

2- اقتراحات و توصيات:

- زيادة الوعي لدى المدراء بأهمية تجسيد مختلف أبعاد العدالة التنظيمية من خلال السماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم و الاستماع لكافة انشغالات رؤساء المكاتب و المصالح ما يولد لديهم الشعور بعدالة الإجراءات الذي وقع على الإبداع الإداري.
- زيادة الوعي لدى المدراء بأهمية تقديم جمع المعلومات المنطقية عند اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبل وظيفته المرؤوسين المعاملة للمرؤوسين وفق مبدأ ثابت و أحكام موضوعية بما يراعي صالح المرؤوسين و عدالة مما يولد لدى رؤساء المكاتب و المصالح شعورا بعدالة التعاملات و التي لها وقع على الأداء الوظيفي.
- زيادة الوعي لدى المدراء حول الآليات الكفيلة و الأساليب التي تضمن زيادة مستوى الأداء.
- تشجيع المرؤوسين على الأداء الوظيفي من خلال دعم الإدارة من خلال دعم الإدارة العليا و البحث عن المشكلات و المعوقات التي تحول دون تحقيق بعض عناصره و وضع الخطة المناسبة لتطويرها.
- إعادة النظر في سياسات الاختيار و التعيين في المنظمات العامة محل الدراسة، لأن العدالة التنظيمية تتضمن العدالة في الاختيار كخطوة أولى و القضاء على المحسوبية و الوساطة في الاختيار و التعيين لضمان اختيار الشخص الأكثر صلاحية لشغل الوظيفة، وهذا يتطلب أسس سليمة للاختيار و التعيين تقوم على التحليل الوظيفي لتحديد متطلبات الوظيفة، وتحديد دقيق لمواصفات شاغلها، مع الشفافية و الصدق في عرض الأسس التي بنيت عليها القرارات و تفسيرها وحق التظلم منها.

3-الأفاق المستقبلية للدراسة:

- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء في المنظمات الرياضية.
- العدالة التنظيمية في الإدارات و الهيئات (النوادي، الرابطات، الاتحاديات) من وجهة نظر أصحاب العلاقة.
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف عن العلاقة الإرتباطية للعدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي.
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات للتعرف عن المعوقات الإدارية التي تحد من قدرات الموظفين عن الأداء الوظيفي.
- معوقات الأداء الوظيفي في الإدارات الرياضية و اقتراح آلية لمعالجتها.
- العدالة التوزيعية و أثرها على الأداء.
- العدالة و الولاء التنظيمي.

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

- 1- الحربي ،محمد عبد الله :الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالدفاع المدني بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،2003.
- 2- المير ،عبد الرحيم :العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية ، مجلة الإدارة، المجلد 35 ،العدد 2 ،الرياض ، 1995 .
- 3- السليمي علي :ادارة السلوك التنظيمي ،دار غريب ،القاهرة ، 2004 .
- 4- العساف صالح محمد: المدخل في البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العسكان،الرياض،2003.
- 5- زايد محمد عادل:العدالة المنضمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، مصر، 2006 .
- 6- البسيوني ، رضا اسماعيل: الإدارة العامة ،الطبعة الاولى ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر،2008.
- 7- محيي محمد مسعد: كيفة كتابة الابحاث و الإعداد للمحاضرات،الطبعة 3،عمان،2003.
- 8- ربحي مصطفى و اخرون محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي، النظرية و التطبيق، در الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،2000.
- 9- هاينز ماريون:إدارة الأداء ،ترجمة محمود مرسي ،وزهير الصايغ وزكي غوشة ،ويحي الحسن ،معهد الادارة العامة،الرياض ، 1988 ،
- 10-محمود محمد فتحي :الإدارة العامة المقارنة، ط 1 ، مطابع جامعة سعود، الرياض ،1998.
- 11- يوسف محمد رضا: المهجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنashرون، بيروت،1982.
- 12--بوداود عب اليمين وعطاء الله أحمد:المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية و الرياضية،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ط2009،1.
- 13- كنعان نواف: القيادة الإدارية،العلوم للطباعة و النشر،ط2،الرياض،1982.
- 14-النمر سعود محمد وآخرون :الإدارة العامة؛ الأسس والوظائف، الرياض 1990 .

ثانيا: قائمة المجلات والدوريات العلمية

- 1- حميد أنور أحمد وأخرون: العدالة الإجرائية و أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد، ع 12، 2008.
- 2- محارمة ثامر محمد: مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظة الكرك و الطفيلية بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، م40، ع2003، 2.
- 3- بندر أبو تاية: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية، المجلد20، ع2، 2012.
- 4- نواف شطناوي، ربما العقلة: العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسنها، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد14، ع4، 2013.
- 5- درة عبد الباري: تكنولوجيا الاداء البشري، ورقة عمل مقدمة الى الحلقات العلمية لمهارات الادارة والقيادة العليا، معهد التدريب لأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
- 6- الشريدو، هيام: بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى اعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الاردنية الهاشمية، مجلة العلوم التربوية والانسانية والاجتماعية (جامعة ام القرى) المجلد الرابع عشر، العدد2، 2002.
- 7- راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، مجلة جامعة دمشق، م25، ع2009، 3.
- 8- نماء جواد العبيدي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، جامعة تكريت، المجلد8، ع2012، 2.
- 9- العطوي عامر علي حسين: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم التجارية و الإقتصادية، جامعة القادسية العراق، م10، ع1، 2007.
- 10- الفهداوي فهمي خليفة، القطاونة نشأة أحمد: تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، عمان، م24، ع2004، 2.

ثالثا: الأطروحات و الرسائل العلمية :

- 1- الشهري، محمد:مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 2- رضا، حاتم:الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي،دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ،2003.
- 3- سامر عبد المجيد البشابشة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية بدراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، ع4،2008 .
- 4- وادي رشدي عبد اللطيف:العدالة التنظيمية،دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة،مجلة البحوث التجارية المعاصرة،م21، ع1،2007.
- 5- حواس أميرة محمد: أثر الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض،1998م.
- 6- شذا لطفى:درجة العدالة التنظيمية لدى مدير المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين،2012 .
- 7- عبد الكريم السكر:أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية،دراسة ميدانية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد8، ع3،2012.
- 8- هشام سامي محمد حريز (ماجستير دراسات عليا) ، أساسيات إدارة الأعمال - مهارات نظرية وتطبيقية- ، الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2008.
- 9- صابرين مراد نمر أبو جاسر:أثر إدراك للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي،دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية،رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد، الجامعة الإسلامية غزة،2010.
- 10- سامية خميس أبوندا:تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية ،دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في غزة،رسالة ماجستير،كلية التجارة،2007.
- 11- حامد سعيد شعبان،أثر علاقة الفرد برئيسه و إدراكه الدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمي، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين وكلية التجارة،م24، ع61،2003.

- 12- المحمود سعد فاضل عباس، العلاقة بين الأبعاد التنظيمية وخصائص المنظمة الديمقراطية و إنعكاسها على ممارسة الإدارة الذاتية، دراسة تطبيقية على جامعة الموصل ودهوك، أطروحة دكتوراء في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة الموصل، 2007.
- 13- بالجابر، عادل: الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى الاخصائيين الاجتماعيين والاختصاصيات، الاجتماعيات العاملين بمستشفيات الكويت بالمنطقة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، 1996.
- القواسيم و المعاجم :
- 1- الجيلالي بن الحاج يحي: القاموس المدرسي، الشركة التونسية للتوزيع، توتس، ط2، 1984.
- 2- فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، لبنان، ط1986، 2.
- 3- ماثيو جيدير: منهجية البحث، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير و الدكتوراء، ترجمة من الفرنسية، ملكة أبيض، ب ط، ب س، 2004.

الاحق

استمارة إستبائية

في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر اكاديمي تخصص ادارة وتسيير رياضي

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الاداري لدى اطارات مديرية الشبيبة والرياضة

دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

أخي العامل أجب عن كل الأسئلة بصدق و في ضوء ما تشعر به و ما ينطبق عليك. اعلم أنه لا توجد أجوبة صحيحة و أخرى خاطئة ، ضع علامة (X) داخل الإطار الذي يتناسب مع إجابتك
ملاحظة هامة :

كما نخطط سيادتكم علما أن المعلومات التي نتحصل عليها تستخدم لغرض تحقيق أهداف البحث نشكركم على حسن تعاونكم وتفهمكم

نحت اشراف

- برياخ رابح

اعداد الطالب :

- بغدادي مالك الدين

الرقم	محتوى العبارة
01	تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة.
02	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي.
03	أعتبر عبء العمل الخاص بي مناسباً.
04	أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.
05	أعتقد أن واجبات وظيفتي مناسبة.
06	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز
07	يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
08	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
09	يشرح المدير القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات
10	يطبق المدير جميع القرارات على كل الموظفين دون استثناء
11	يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها.
12	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام.
13	يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.
14	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة.
15	عدم التزام الموظف بمواعيد أداء العمل.
16	القدرة على تحمل المسؤولية القانونية والأخلاقية
17	التعاون مع الزملاء
18	الإلمام بالمعلومات الكافية عن العمل
19	التقيد بقواعد العمل وإجراءات
20	جودة الخطة المطروحة
21	الكفاءة في أداء المهام المطلوبة
22	الفعالية في أداء المهام المطلوبة
23	القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلف بها
24	الدقة بالعمل وسرعة الملاحظة
25	مهارات الاتصال مع الآخرين
26	إنجاز الخطة في الوقت المحدد



قائمة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الأسماء
جامعة المسيلة	استاذ محاضر - أ -	لزرق احمد
جامعة المسيلة	استاذ محاضر - ب -	شريف جمزة
جامعة المسيلة	استاذ محاضر - ب -	تباني علي

ملخص الدراسة باللغة العربية

- عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب و الرياضة .
- هدف الدراسة: معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة .
- إشكالية الدراسة : هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب و الرياضة ؟

إجراءات الدراسة الميدانية :

- العينة: عينة مسحية وتمثلت في 52 إطار يعملون داخل مقرات م ش ر .
- المجال الزمني و المكاني: أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب الرياضة بالمسيلة وذلك في الفترة الممتدة 01مارس 2017 إلى غاية 29 أبريل 2017.
- المنهج : اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك ملائمة طبيعة البحث المراد عمله أو القيام به .
- أدوات الدراسة : استبيان مدرج على شكل مقياس ليكرات الخماسي .

النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب و الرياضة .
- توجد علاقة إرتباطية بين العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب و الرياضة .
- توجد علاقة إرتباطية بين عدالة المعاملات و الأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب و الرياضة .
- توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب و الرياضة .
- العدالة التنظيمية تتضمن العدالة في الإختيار كخطوة أولى و القضاء على المحسوبية و الوساطة في الإختيار والتعيين لضمان إختيار الشخص الأكثر صلاحية لشغل الوظيفة.

أهم التوصيات :

- زيادة الوعي لدى المدراء بأهمية تجسيد مختلف أبعاد العدالة التوزيعية .
- زيادة الوعي لدى المدراء حول الاليات الكفيلة و الأساليب التي تضمن زيادة مستوى الأداء .
- تشجيع الرؤوسين على الأداء الوظيفي من خلال دعم الإدارة ووضع الخطة المناسبة لتطويرها.

الأفاق المستقبلية للدراسة :

- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء في المنضقات الرياضية .
- العدالة التنظيمية في الإدارات و الهيئات (النوادي، الرابطات، الإتحاديات) من وجهة نظر أصحاب العلاقة.
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات للتعرف عن المعوقات الإدارية التي تحد من قدرات الموظفين عن الأداء الوظيفي.

RESUME D'ETUDE :

Titre d'étude: la justice d'organisation et sa relation avec la fonctionnalité chez les cadres de la direction de la jeunesse et des Sports.

Objectif d'étude : Connaître la relation qui existe entre la justice d'organisation et fonctionnalité chez les cadres de la direction de la jeunesse et des Sports de la wilaya de M'sila.

Problématique d'étude : Existe-il une relation entre la justice d'organisation et la fonctionnalité chez les cadres de la direction de la jeunesse et des Sports.

Les procédures de l'étude du terrain :

Echantillon : Échantillon a été représentée dans 52 cadres travailleurs au sein des directions de la jeunesse et des Sports.

Cadre spatio-temporel : Cette étude a été faite du 01 mars au 29 Avril 2017 au niveau du directions de la jeunesse et des sports de M'sila Pour cela, on a opté pour la méthode descriptive compatible avec la nature de la recherche qu'on veut réaliser.

Outils d'étude: Questionnaire inséré sous forme de Likert échelle quintet

Résultats obtenus :

- Il existe une relation entre la justice administrative de la distribution et la performance administratives chez les cadres de la direction de la jeunesse et des Sports.
- Il existe une relation corrélative en entre la justice de procédure et la performance administratives chez les cadres de la direction de la jeunesse et des Sports.

- Il existe une relation corrélative en entre la justice de traitement et la performance administratives chez les cadres de la direction de la jeunesse et des Sports.
- Il existe une relation corrélative en entre la justice d'organisation et la performance administratives chez les cadres de la direction de la jeunesse et des Sports.
- La justice d'organisation contient la justice de choix comme premier pas et lutter contre le népotisme pour garantir le choix d'une personne digne d'occuper le poste.

Recommandations :

- Amélioration de la conscience chez les directeurs de l'importance des différentes dimensions de la justice d'organisation.
- Amélioration de la conscience chez les directeurs a propos des mécanisme et les moyens garanties.
- Encouragé les employeurs pour performer leur fonctionnalité a travers le renforcement de l'administration.

Horizons d'étude :

- Réaliser plus de travaux de recherches et des études sur terrain pour connaître la justice d'organisation sur les performances des organisations sportives l'impact.
- La justice organisationnelle des administrations (les clubs – la fédération–les ligues)
- Réaliser de travaux de recherches et des études sur terrain pour connaître les empêchement de capacité pour leurs performances fonctionnelles.