



الموضوع

أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية مستشفى بشير بن ناصر بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

د. لطيفة السبتي

من اعداد الطالبتان:

- خولة شبيشب

- امال شبيشب

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	الفة مزيو	أستاذة محاضرة أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	لطيفة السبتي	أستاذة محاضرة أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	سامية جودي	أستاذة محاضرة أ	ممتحنا	جامعة بسكرة



الموضوع

أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية مستشفى بشير بن ناصر بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

د. لطيفة السبتي

من اعداد الطالبتان:

- خولة شبيشب

- امال شبيشب

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	الفة مزيو	أستاذة محاضرة أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	لطيفة السبتي	أستاذة محاضرة أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	سامية جودي	أستاذة محاضرة أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023/ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

الشكر لله عز وجل نحمده حمدا كثيرا الذي هدانا بعونه

لاإتمام هذا العمل المتواضع فكل الحمد يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك
وعظيم سلطانك وباسم هذا العمل المتواضع أتقدم بالشكر والامتنان
والتقدير والعرافان،

احترامنا للأستاذة المشرفة

"السبتي لطيفة"

على مذكرتنا لما منحتنا اياه من توجيهات قيمة ونصائح وإرشادات جزاك الله
عنا خير الجزاء وحفظك ووفقك لكل ما فيه صلاح الدنيا والاخرة

كما نتقدم بالشكر للمدير والمدير الفرعي لمؤسسة بشير بن ناصر وجميع
الموظفين والموظفات على استقبالنا وجزيل الشكر لكل من ساعدنا في
انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

والشكر للجنة المشرفة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في المؤسسات العمومية الاستشفائية انطلاقا من متغيرين رئيسيينهما: العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والذي تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد التالية العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة المعاملات ، عدالة المعلومات والفعالية التنظيمية كمتغير تابع، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تحليل (45) استبانة من بين (60) استبانة موزعة على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين والموظفات في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، وقد اعتمدنا المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول الى نتائج الدراسة مع الاعتماد على عدة اساليب إحصائية منها: مقياس الاحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد...

وقد اظهرت نتائج الدراسة ان للعدالة التنظيمية أثر معنويا على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، وفي الاخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات بخصوص تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة حيث ان على المؤسسة محل الدراسة عليها مراجعة الآلية التي تطبق بها الاجراءات الادارية بما يحقق العدالة التنظيمية.

Abstract :

This study aimed to determine the impact of organizational justice on organizational effectiveness in public hospital institutions, based on two main variables: organizational justice as an independent variable, measured using the dimensions of distributive justice, procedural justice, interactional justice, and informational justice, and organizational effectiveness as a dependent variable. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used as the primary data collection tool, analyzing 45 out of 60 distributed questionnaires among the study sample represented by employees of the public hospital institution in Biskra, Algeria. The study employed a descriptive approach and various statistical methods, including descriptive statistics and multiple regression analysis. The results indicated that organizational justice has a significant impact on the organizational effectiveness of the studied public hospital institution. Finally, the study provided a set of recommendations regarding the application of organizational justice within the institution, emphasizing the need for the institution to review the mechanisms by which administrative procedures are implemented to achieve organizational justice.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان.....	13
الملخص:	14
قائمة الجداول.....	14
قائمة الأشكال.....	14
قائمة الملاحق.....	14
مقدمة:	15
Erreur ! Signet non défini.	15

الفصل الأول أالفعالية التنظيمية

تمهيد:	13
المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.....	14
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الفعالية التنظيمية.....	14
الفرع الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية:.....	14
الفرع الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية:.....	14
المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الفعالية التنظيمية.....	15
الفرع الأول: أهمية الفعالية التنظيمية:.....	15
الفرع الثاني: أبعاد الفعالية التنظيمية:.....	15
المطلب الثالث: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.....	17
المبحث الثاني: قياس الفعالية التنظيمية.....	19
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.....	19
المطلب الثاني: نماذج الفعالية التنظيمية ومؤشراتها.....	20
الفرع الأول: نماذج الفعالية التنظيمية:.....	20
الفرع الثاني: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:.....	23
المطلب الثالث: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية.....	25
خلاصة الفصل:	26

الفصل الثانيالعدالة التنظيمية

تمهيد:	28
المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.....	29

29.....	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية وخصائصها.
29.....	الفرع الأول: مفهوم العدالة التنظيمية:
30.....	الفرع الثاني: خصائص العدالة التنظيمية:
30.....	المطلب الثاني: أبعاد وأهمية العدالة التنظيمية.
30.....	الفرع الأول: أهمية العدالة التنظيمية:
32.....	الفرع الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية:
35.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية.
42.....	المبحث الثاني: نظريات ومؤشرات ومشاكل قياس العدالة التنظيمية.
42.....	المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية.
44.....	المطلب الثاني: قياس ومشكلات قياس العدالة التنظيمية.
46.....	خلاصة الفصل:

الفصل التطبيقي للدراسة الميدانية

48.....	تمهيد:
49.....	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.
49.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.
49.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة بشير بن ناصر بسكرة.
53.....	المطلب الثالث: تعداد العاملين والموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.
53.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
Erreur ! Signet non défini.	المطلب الأول: منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.
Erreur ! Signet non défini.	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة:
Erreur ! Signet non défini.	الفرع الثاني: تصميم الاستبانة:
Erreur ! Signet non défini.	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي.
Erreur ! Signet non défini.	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
Erreur ! Signet non défini.	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
Erreur ! Signet non défini.	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:
Erreur ! Signet non défini.	الفرع الثاني: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية:
	défini.
Erreur ! Signet non défini.	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفطح) وفرضيات الدراسة.
Erreur ! Signet non défini.	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفطح) لبيانات متغيرات الدراسة:

Erreur ! Signet non défini. الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

69..... الخاتمة:

71..... قائمة المراجع:

70..... الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
-49 50	المديرية الفرعية للمصالح الصحية في المؤسسة وعدد الأسر فيها	01
52	عدد العاملين في مستشفى بشير بن ناصر	02
54	درجات سلم ليكورت الحماسي	03
54	تقييم الفئات	04
56	معامل الثبات لمحاو الاستبانة	05
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
-59 60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية	07
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفعالية التنظيمية	08
63	معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة	09
64	نتائج تحليل التباين والانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية	11

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
38	المتغيرات السياسية التي تأثر على العدالة التنظيمية	02
39	المتغيرات الاقتصادية التي تأثر على العدالة التنظيمية	03
40	المتغيرات الاجتماعية التي تأثر على العدالة التنظيمية	04
41	المتغيرات التكنولوجية التي تأثر على العدالة التنظيمية	05
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بشير بن ناصر	06

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	اذن بالطبع
2	الاستبيان
3	قائمة محكمي الاستبيان
4	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج
5	تصريح شرقي شبيشب خولة
6	تصريح شرقي شبيشب أمال

مقدمة

تعمل المنظمات في هذا العصر على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة التي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والمنافسة الشديدة، حيث أدركت المنظمات ضرورة تطوير القدرات الإنتاجية والتكنولوجية وكذا الخدماتية والتي ترتبط بشكل مباشر بالموارد البشري الذي يتميز بالمهارات والقدرات الإبداعية والمعارف الابتكارية.

حيث تعد المنظمات إطار تفاعلي في جميع مستوياتها، فالعمال يتبادلون المعلومات والخبرات فيما بينهم وهذا يسمح بإعطاء آراء ووجهات نظر مختلفة قد تؤدي بهم إلى الاتفاق أو التعارض في بعض الأحيان. إن تحقيق العدالة في المنظمة هي أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العمال فهي أحد التحديات التي تواجه المنظمة ذلك راجع إلى تنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية.

بالإضافة إلى أن العدالة التنظيمية ذات قيمة اجتماعية يمكن أن تؤدي غيابها إلى مخاطر استقرار المورد البشري وقد تؤدي إلى انخفاض فعالية التنظيمية للمؤسسة.

فالفعالية التنظيمية تبين مدى تحقيق النتائج في المنظمة وتتم بشكل مباشر بالعديد من المجالات، حيث أنها تعتبر أحد مؤشرات نجاح المنظمات، تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية ضمن استراتيجياتها وذلك باستغلال مواردها المتاحة بأقل وقت ممكن وبأقل تكاليف.

ومن هذا المنطلق جاءت هذا الدراسة لتسليط الضوء والتعرف على العدالة التنظيمية ومدى تطبيقها في المؤسسة وأثرها على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

1- طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

تتمثل مشكلة دراسة البحث في التعرف على مدى تطبيق العدالة التنظيمية في مستشفى بشير بن ناصر بأبعادها وتأثيرها على فعالية المؤسسة حيث أن هناك العديد من الأفراد يعانون عموماً في مختلف المؤسسات من مجموعة المشاكل منها التي تتعلق بعدم العدالة والإنصاف، عدم الرضا عن العمل. التفكير في التسرب وترك المؤسسة محل العمل، الشعور بالإنصاف في التحفيز وفي تقديم التكوينات والتدريبات العملية كل هذه الظروف قد تؤثر سلباً على أداء الأفراد وتؤدي إلى عدم تقديم الجهود الأفضل الذي تتطلبه الوظيفة وهذا يحول إلى انخفاض أداء المؤسسة ويؤثر سلباً على فعالية المؤسسة بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

- ما هو أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مستشفى بشير بن ناصر بسكرة؟

ومن هذا التساؤل تنبثق الأسئلة البحثية:

1. ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مستشفى بشير بن ناصر بسكرة؟
2. ما هو مستوى الفعالية التنظيمية لدى موظفي مستشفى بشير بن ناصر بسكرة؟

2- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة والمشاهدة مفيدة جدا في البحث العلمي لما لها أهمية كبرى في استمرار البحث العلمي فهي توفر للباحث كما من المعلومات النظرية الجاهزة وتساعد في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها، في هذا الإطار حاولنا إلقاء النظر حول الدراسات التي تناولت موضوع البحث "أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية". وهذا في حدود إمكانية الباحث وسوف نستعرض البعض منها.

أولا: الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية.

- **الدراسة الأولى:** البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية (أطروحة نهائية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD شعبة علم الاجتماع) من إعداد عبد حبيتر 2021

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف استيفاء البيئة التنظيمية للوكالات العمومية للتأمينات الاجتماعية لعناصرها الإدارية بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين البيئة التنظيمية بفعالية الوكالات المحلية العمومية لضمان الاجتماعي بلدية أدرار، تم استخدام منهج وصفي تحليلي حيث تم توزيع استبيانات على مبحثين متواجدين في إطار الخدمة، بعدها تم جمع استبيانات من ميدان الدراسة لتفريغها واستنتاج النتائج منها باعتماد نظام (SPSS v19) توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- للعناصر الإدارية دور متوسط في تفعيل النسق الفني للوكالات المحلية العمومية لضمان الاجتماعي بلدية أدرار.
- عناصر الفيزيقية لها دور نسبي في تفعيل نسق للوكالات المحلية العمومية لضمان الاجتماعي بلدية أدرار.
- العناصر الإدارية باعتبارها مكون للبيئة التنظيمية لها دور متوسط في تحقيق النسق التسييري ومن خلال هذه النتائج اتضح أن للبيئة التنظيمية دور متوسط في بلوغ فعالية الوكالات المحلية عمومية لضمان اجتماعي.

- **الدراسة الثانية:** أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الفعالية التنظيمية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مستشفيات مدينة تكويت) هدى مشي علي وآخرون 2022

هدف هذا البحث إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الفرعية (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الإبداع) في تعزيز الفعالية التنظيمية لدى عينة مختارة من الأطباء في مستشفيات مدينة تكويت، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج باستخدام البرامج الإحصائي (SPSS v19) واعتمد البحث مجموعة من أساليب إحصائية هي الوسط الحسابي، انحراف معياري، اختبار F ... توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد الذكاء استراتيجي وتعزيز فاعلية المنظمة وقدمت الدراسة بعض التوصيات نذكر منها:

- ينبغي على إدارة المنظمة ضرورة الاهتمام بتعزيز القدرات التي يمتلكها قادة المنظمات.
- ضرورة الاهتمام إدارة مستشفيات موضع رؤية مستقبلية واضحة يشرك فيها جميع الأطباء في مستشفيات.
- **الدراسة الثالثة:** تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في وضع مدخل رأس مال فكري-عبد العزيز أحمد محمد داود 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسس النظرية لرأس مال فكري والتعرف على الأسس النظرية للفعالية التنظيمية بالجامعات، وكذلك تحديد مدى توافر متطلبات رأس مال فكري بالجامعات وعلاقة ذلك بالفعالية التنظيمية للجامعات والتوصل لمقترح لتحسين فاعلية التنظيمية بالجامعات المصرية.

اعتمد الباحث على منهج وصفي حيث تضمن جمع البيانات لاختبار الفروض والإجابة على الأسئلة المتعلقة بالوضع الراهن موضوع الدراسة، توصل الباحث إلى تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس مال الفكري، وتوصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين رأس مال فكري والفعالية التنظيمية وقدم البحث عدد من المقترحات:

- استثمار الطاقات الفكرية والقدرات الداعمة.
- استفادة من قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الاستراتيجية.
- تحفيز الطلبة بعد التخرج على مواصلة دراساتهم العليا.
- أن يتسم المناخ الجامعي بالانفتاح وتبني نمط القيادة الاشتراكية.
- **الدراسة الرابعة:** مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لزجاج Alier وهران مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس من طرف علي عبد الوهاب 2014.

هدف البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مشروع التغيير بما يحمله من عناصر ومحاور تنظيمية وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة تم استخدام منهج وصفي تحليلي من خلال جمع أكبر قدر من البيانات هذا واعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية SPSS في تحليل البيانات ومن أهم النتائج المحصل عليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير والبرامج الاستراتيجية المتبعة في سبيل إنجاحه من جهة واتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية.

- **الدراسة الأولى:** دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبيليس الأوغاوط- كاف فاطمة الزهراء-عائشة الصفراتي، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية إجرائية التفاعلية في الحفاظ على موارد البشرية في وكالة موبيليس صممت استبانة لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من 54 مفردة مع اعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS بالاستعانة بمجموعة من أساليب إحصائية وسط حسابي الانحراف المعياري...توصلت الدراسة لوجود دور للعدالة التنظيمية في الحفاظ على موارد البشرية بوكالة موبيليس بالأوغاوط تجسد في بعد العدالة الإجرائية كما كشفت الدراسة وجود سعي من قبل الوكالة للحفاظ على موارد البشرية من خلال تطبيق عوامل الاستبقاء "مكافأة علاقات عاملين، تصميم العمل" كما أوصت الدراسة في الأخير بضرورة العمل على تنمية ورفع الوعي بخصوص إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية مما ينعكس على أداء الوكالة والعاملين.

- **الدراسة الثانية:** أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان عام-وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان-من إعداد بثينة بنت عبد الله بن محمد العلاي 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان العام، وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وطبقا لطبيعة الدراسة استخدمت الأسلوب الكمي مستخدمة الطريقة المعرفة ب (cross-sectional) في جمع البيانات بلغ مجتمع الدراسة 2207 موظف اختارت عينة تتكون من 500 موظف، توصلت إلى النتائج التالية إلا أن العدالة التنظيمية وأداء العاملين كان في مستوى مرتفع، كذلك وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسة العدالة التنظيمية على أداء عاملين في الديوان العام، وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان.

- الدراسة الثالثة: العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، أمينة كرس-جلال الدين بوعطيط 2021

جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ذلك بالاعتماد على منهج وصفي مكتبي قد تم في هذه الدراسة مسح مكتبي لدراسات سابقة متعلقة بالموضوع ثم تم إثراء الدراسة بمختلف العناصر النظرية التي تم جمعها من التراث النظري المرتبط بهذا موضوع توصلت هذه الدراسة إلى إثبات دور وتأثير مباشر للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية معا.

- الدراسة الأولى: أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، الحارث محمد أبو الحسين 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ولغاية تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وعددها 53 شركة حيث تم اختيار أكبر 15 شركة منها من حيث عدد العاملين أما وحدة المعاينة وقد تكونت من مديري الوظائف في مستوى الإدارة الوسطى، توصلت إلى دراسة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد الفعالية التنظيمية حيث كان أكثرها تأثيرا على التوالي، التكيف، التكامل، تحقيق الهدف، وفي ضوء النتائج كانت أهم التوصيات هو مراعاة العدالة التوزيعية بأنظمة الأجور والحوافز المالية وغير مالية والترقيات، اعتماد على مبدأ الكفاءة والجدارة ومستوى الأداء، وزيادة الاهتمام بالعدالة الإجرائية.

3- التعليق على الدراسات:

تعتبر الدراسات التي تم عرضها مادة علمية مهما اختلف أصحابها في الطرح حيث هناك من الدراسات ما تناولت موضوع العدالة التنظيمية وأخرى تناولت موضوع الفعالية التنظيمية حيث اتفقت جل هذه الدراسات تقريبا على العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، واختلفت من حيث الأبعاد المعتمدة، وأخرى تناولت الفعالية التنظيمية كمتغير تابع.

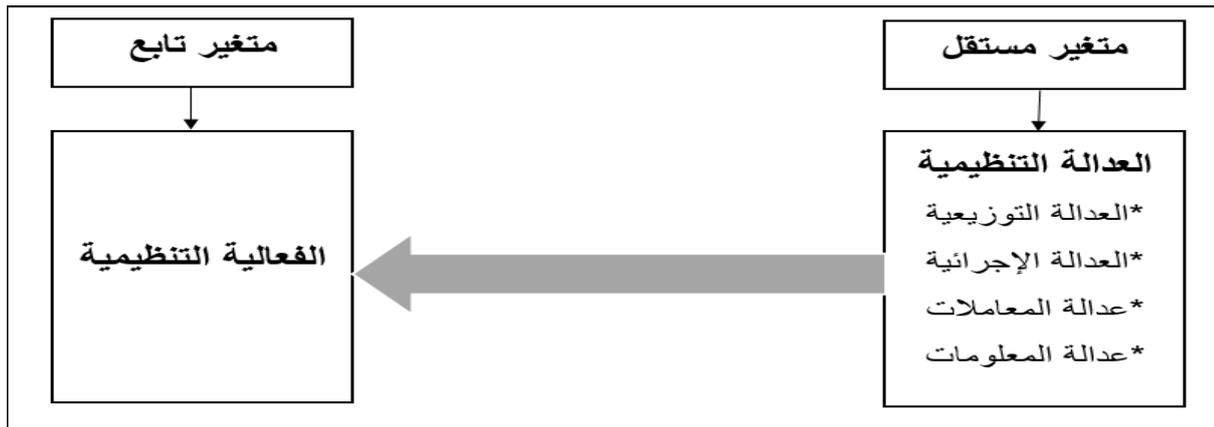
أما من حيث المنهج المتبع فقد اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على منهج الوصفي كما أنه هناك العديد من الدراسات استعملت أداة استبيان لأنها أنسب في جمع البيانات واستفادة من برامج إحصائية لمعالجتها.

في حين دراسة (الحارث محمد أبو الحسين 2017) اتفقت مع دراستنا من حيث الموضوع ومتغيرين حيث أنها تناولت العدالة التنظيمية كمتغير تابع والفعالية التنظيمية كمتغير مستقل واتفقت مع دراستنا من حيث الهدف والمنهج المعتمد، مع التباين واختلاف في أبعاد الفعالية التنظيمية حيث اعتمدت على بعد التكيف، والتكامل، تحقيق الهدف في حين دراستنا اعتمدت على البعد الاقتصادي والنظامي والاجتماعي والثقافي كأبعاد للفعالية التنظيمية، وتوصلت إلى نفس نتيجة دراستنا أن للعدالة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على فعالية التنظيمية.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال تحديد بعض الأبعاد المتعلقة بمتغيري العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية في موضوع دراستنا الحالي، فضلا على أنها ساهمت في بناء وطرح التساؤلات من جهة وبناء فرضيات دراسة من جهة أخرى، على غرار تم توظيف الدراسات السابقة في تقديم وإعطاء الإطار النظري للمتغيرين.

- البعد الثقافي: يركز البعد الثقافي للفعالية التنظيمية على اعتماد المؤسسة على الشكلية الثقافية والاجتماعية التي تسمح لها بتطابق أهداف الفرد مع أهداف مؤسسة حيث تعطي المؤسسة أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح.

4- نموذج الدراسة:



في ضوء إشكالية البحث أهدافها وفرضياتها قمنا بصياغة نموذج لتمثيل متغيرات الدراسة:

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

5- فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- أولاً: الفرضية الرئيسية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية لمستشفى بشير بن ناصر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

- ثانياً: الفرضيات الفرعية.

ينبثق على الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الفعالية التنظيمية لدى موظفين مستشفى بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الفعالية التنظيمية لدى موظفين مستشفى بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملات على الفعالية التنظيمية لدى موظفين مستشفى بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعلومات على الفعالية التنظيمية لدى موظفين مستشفى بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

6- التعريفات الاجرائية:

تشمل الدراسة على متغيرين هما:

- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية

هي القيمة المحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة وتصنف إلى:

- العدالة الإجرائية: هي الإنصاف والعدالة في عملية صنع القرار فهي تعكس عدالة السياسات والإجراءات والأساليب المستخدمة في تحديد النتائج.
- عدالة المعاملات: هي مدى توازن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتنتج عن المعاملة الجيدة التي يشعر بها الفرد من المنظمة ككل.

- عدالة المعلومات: تعبر عن درجة التأكيد المعلومات ودقتها وفي وقتها المناسب، وكذلك تقديم تفسيرات القرارات التي يتم اتخاذها.
- العدالة التوزيعية: كل المبادئ والقواعد وأسس والشروط التي يتفق عليها ويستخدمها الأفراد لتحديد الحقوق والواجبات الأساسية، وكذلك تعيين وتحديد ما يعود عليهم من المنافع وأعباء التعاون الاجتماعي ليكون هناك تقسيما وتوزيعا مناسبا وملائما.

- المتغير التابع: الفعالية التنظيمية

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم مبيعات والحصص السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

تتمثل أبعادها في:

- البعد الاقتصادي: من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها كتحسين نوعية المنتجات، والخدمات المقدمة.
- البعد الاجتماعي: يركز على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية والعوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي.
- البعد النظامي: قدرة مؤسسة على تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية والبحث عن التوازن الديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجهها.

7- التموضع الاستراتيجي:

تتم علوم التسيير بعملية تصميم الأنشطة التنظيمية المحددة الأهداف، أين تصب جميع مشاريع البحث في علوم التسيير في خانة معرفة وتفسير الظواهر الاجتماعية في المنظمات ومنح الأطراف المعنية الوسائل اللازمة لفهم وتفسير الحقائق، توجد تطبيقات لنماذج البحث في علوم التسيير أهمها النموذج التفسيري، البنائي، الوضعي، حيث تم استخدام النموذج الوضعي بسبب اختبار العلاقة ارتباطية بين متغيرين (العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية) والتوصل لنتائج مطلقة وتوصيات ومقترحات تُخدم المؤسسة محل الدراسة.

8- منهج الدراسة:

للإحاطة بكافة جوانب الموضوع والوصول إلى أهداف البحث، تم الاعتماد واستخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المساعدة على وصف الظاهرة المدروسة، ويساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة

وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، وتدعيم مختلف جوانب الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المراجع التي تمثلت في الكتب، الرسائل، وأطروحات جامعية، مجلات بغية إثراء الموضوع وإعطاء مصداقية أكثر كما تم الاعتماد على الاستبيان في جمع معلومات عن الدراسة التطبيقية.

9- ادوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات ركنا مهما في عملية التصميم المنهجي للبحث حيث تعتبر الوسيلة الأساسية لقياس الظاهرة المبحوثة وقد تم الاعتماد على الادوات التالية:

1. الملاحظة العلمية: اعتمدنا على الملاحظة العلمية المباشرة وهذا من خلال المعيشة الميدانية لمجتمع البحث والتي تسمح بالمشاهدة العينية للظاهرة المدروسة
2. الاستبيان: اعتمدنا على استمارة الاستبيان وهذا لصعوبة طرح الأسئلة علماءالمحوثيين مباشرة لعدم توافر الوقت الكافي.

احتوت الاستمارة على 32 سؤال موزعة على ثلاث محاور:

اولا: محور البيانات الشخصية به اربعة اسئلة الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي

ثانيا: محور العدالة التنظيمية: يتكون من 19 سؤال موزعة على اربعة ابعاد بعد العدالة التوزيعية 5 أسئلة بعد العدالة الاجرائية 5 أسئلة بعد عدالة المعاملات 5 أسئلة بعد عدالة المعلومات 4 أسئلة

ثالثا: محور الفعالية التنظيمية: يحتوي على 9 أسئلة

اما بخصوص الجانب النظري فقد تم اجراء مسح مكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والاستعانة بالكتب والمجلات العلمية، فضلا عن رسائل الدكتوراه والمجستير ومواقع الإنترنت المعتمدة بالإضافة اعتماد الوثائق المقدمة من المدير الفرعي للموارد البشرية بالمستشفى.

- 10- مجتمعالدراسة وعينةالدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مستشفى بشير بن ناصر الذي يتكون من (602) موظف ولغرض إتمام الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية تتكون من (60) موظف من مختلف المستويات.

11- الحدود الزمانية والحدود المكانية: تمت الدراسة بطريقة مقطعية خلال السداسي الأول

2024/2023، كما تمت الدراسة الميدانية في إحدى المؤسسات الاستشفائية الجزائرية وهي المؤسسة

العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

12- أهمية الدراسة: تبرز أهمية البحث من خلال الربط بين مفهومين مهمين في مجال تسيير الموارد البشرية

فقد كل من العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين وهو من أهم المواضيع

المتداولة فهو يتميز بتحولاته السريعة وتطوره الكبير حيث أصبح يمس ويشغل جميع مجالات النشاط وعليه

أردنا معرفة أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مستشفى بشير بن ناصر حيث

يمكن تلخيص أهمية البحث في:

- أهمية موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المواضيع الإدارية التي حظيت باهتمام كبير في مجال

التخصص نظرا لتأثيرها النفسي الذي بدوره يؤثر على العاملين من خلال زيادة وتحسين أدائهم.

- تعتبر معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات مهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها

13- أهداف الدراسة: الهدف الرئيسي لدراستنا هو التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية

أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتمثل في:

- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية،

عدالة المعاملات، عدالة المعلومات) ومفهوم الفعالية التنظيمية والتعرف على خصائصها وأبعادها

(النظامي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي) وأهم مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية لدى موظفي مستشفى بشير بن ناصر.

- التعرف على واقع العدالة التنظيمية في مستشفى بشير بن ناصر.

- التوصل لنتائج وتقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة.

14- صعوبات الدراسة:

من دون شك اي دراسة علمية ستواجهها صعوبات تختلف باختلاف طبيعة الدراسة وميدانها حيث واجهت

دراستنا الصعوبات التالية:

صعوبات تتعلق بالجانب النظري للدراسة: تمثلت هذه الصعوبات في نقص الدراسات التي تناولت مثل هذا

الموضوع كما تختلف في وجهات النظر والمداخل والمناهج المعتمدة.

صعوبات تتعلق بالجانب الميداني: تمثل هذا النوع من صعوبات الاتصال بأفراد العينة مما جعلنا نعتمد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات من المبحوثين كما واجهنا صعوبات مع بعض المدراء حيث حددوا لنا مجالات الحركة وهذا شكل عائق في الحصول على المعلومات.

15- هيكل الدراسة:

حيث تم تقسيم البحث إلى 4 فصول هي:

الفصل الأول حيث تمحور حول الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة جاء فيه مبحثين المبحث الأول تحدث عن إطار منهجي للدراسة من إشكالية وفرضيات ونموذج الدراسة ومنهجية الدراسة... أما المبحث الثاني تناول أهم الدراسات السابقة حول الموضوع.

أما الفصل الثاني فتحدث عن الفعالية التنظيمية انقسم إلى مبحثين الأول تكلم عن ماهية الفعالية التنظيمية تعريفها، أهميتها، أبعادها، خصائصها.

أما المبحث الثاني فتناول قياس الفعالية التنظيمية، مؤشرات قياسها وأهم الصعوبات التي تواجه قياسها.

أما فيما يخص الفصل الثالث فكان حول النواحي الأساسية للعدالة التنظيمية التي يجب التعرف عليها انقسم هو كذلك إلى مبحثين، المبحث الأول ماهية العدالة التنظيمية وأساسياتها والمبحث الثاني حول قياس العدالة التنظيمية.

أما آخر فصل فيتمثل في الدراسة الميدانية بما في ذلك التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مستشفى بشير بن ناصر) بسكرة، ومنهجية الدراسة وكذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

الفصل الأول

الفعالية التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية من المفاهيم المعاصرة والمهمة في المنظمات باعتبارها معيار للنجاح والاستمرارية خاصة بعد التطور الكبير واشتداد المنافسة، فقد تعددت الكتابات والمساهمات التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية بالبحث والدراسة وإثباتها حول أهمية الفعالية التنظيمية كنقطة ارتكاز أساسية في نظرية التنظيم إلا أن هذه الكتابات لم تتوصل إلى إجماع حول إعطاء مفهوم محدد للفعالية التنظيمية وواجهت العديد من الصعوبات في تحديد مؤشرات وطرق قياسها ذلك بسبب تعدد واختلاف المداخل التي تناولتها للتعرف أكثر على الفعالية التنظيمية تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.
- المبحث الثاني: قياس الفعالية التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.

تعد الفعالية التنظيمية من أحد المواضيع التي نالت الاهتمام والبحث في مختلف التخصصات والفروع العلمية من قبل الباحثين والعلماء.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الفعالية التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعددت التعاريف واختلفت باختلاف المناهل والمدارس التي ينتمي لها المفكرين.

- فقد عرفها العالم (Robbins 1999.49) "أنها قدرة المنظمة على الحصول على الموارد المختلفة واستثمارها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف، وكذلك قدرتها على التوازن والاستقرار". (سوسن جواد حسين-طالب أصغر دوسة، 2007، صفحة 169)
- كما عرفها Donnelly أنها "قياس مستوى إنجاز الأهداف وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم المسطرة". (محمد عبد العزيز سيد أحمد-رانيا السيد إبراهيم أبو العتيق، 2020، صفحة 349)
- كما تعرف الفعالية التنظيمية على أنها "المحصلة النهائية لأداء منظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء منظمتها ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية". (سلمى رزق الله-زروال نصيرة، 2020، صفحة 22)
- بناء على التعاريف السابقة يمكن إعطاء الفعالية التنظيمية مفهوم شامل على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي سطرها والتكيف مع البيئة الخارجية والقدرة على إنشاء والمحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات والإجراءات الداخلية. ومدى استخدامها الأمثل لكافة الموارد والوسائل المتاحة بأقل جهد وتكلفة.

الفرع الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية: (بعاج الهاشمي، 2009، صفحة 23)

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والخصائص والصور الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية... إلخ.

- التنوع: حيث يستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين...
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم عن فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة.
- الفعالية صفة تشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الفعالية التنظيمية.

الفرع الأول: أهمية الفعالية التنظيمية:

- "تعتبر الفعالية التنظيمية أداة مهمة تسعى لها حياة التنظيم والمنظمات الحديثة وذلك لكونها مؤشر قياس يعبر لنا عن مدى قدرة المنظمة عن بلوغ وتحقيق أهدافها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها مما يضمن لها الاستمرار والنمو والبقاء". (ذكرى بنت مشهور المطري، 2023، صفحة 4)
- كما "تعد الفعالية التنظيمية إحدى المؤشرات الأساسية التي يستعملها المهتمين بواقع المنظمة ومستقبلها على قدرة المنظمة لأداء مهامها بالصورة المرغوبة لتحقيق النجاح التنظيمي". (حمي عبد الستار-د حورية تررولت عمروني، 2020، صفحة 558)
- "تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي أخيراً معيار الحكم عن نجاحه". (بعاج الهاشمي، 2009، صفحة 22)
- "تسهم الفعالية التنظيمية في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي لدى منظمات وتحقيق المستويات التي تهدف إليها". (إيمان محمد أحمد الوكيل، صفحة 7)

الفرع الثاني: أبعاد الفعالية التنظيمية:

إن التباين في الآراء ووجهات النظر وتعدد المداخل والمدارس التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية أدى إلى تعدد واختلاف الأبعاد التي تمكن من قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة، حيث يمكن تحديد أربع أبعاد أساسية هي البعد الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، النظامي.

1. البعد الاقتصادي:

"يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من وجهة نظر المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة أكثر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها والتي تتمحور حول تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة حيث تعتمد على مؤشرات إنتاجية وتسويقية تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من بين روادها: فريديريك تايلور، فايول ماكس، فيبر". (بعاج الهاشمي، 2009، صفحة 29)

2. البعد الاجتماعي:

"يركز البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي من خلال الرؤية المشتركة للأهداف ولا يتحقق ذلك إلا من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرار، حيث هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين الموظفين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل مشكلة إدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه وكذلك ثقة المؤسسة فيه". (فريال سيفون، 2015، صفحة 52)

3. البعد النظامي:

"نتيجة القصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيو كلاسيكية في إعطاء تفسير وتصور شامل للمتغيرات والتي تتحكم في الفعالية التنظيمية وذلك راجع إلى عدم ثبات واستقرار الظاهرة التنظيمية وفي هذا السياق برز الاتجاه النظامي والتوفيقي لمحاولة تفسير الفعالية التنظيمية ومحاولة تجاوز الفعالية المثالية مما يجب أن يكون إلى وضعية حقيقة ما هو موجود فعلا ومنه تسعى الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة وعلاقتها مع البيئة كما تؤكد أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لا يمكن تعميمها لارتباطها ومكان الظاهرة موضوع الدراسة ويشير إلى أن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور يتمثل في:

- القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
- المتغيرات الهيكلية وتأثيرها على التصميم الهيكلي.

- البحث عن التوازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.
- استمرارية النشاط التي تقوم به المؤسسة بحيث تشكل دورة كاملة تغذي نفسها من خلال حصولها على مدخلات وتحويلها في شكل مخرجات هذه العملية تشكل أساسا لاستمرار النشاط.
- القدرة على تنويع الأنشطة واستحداث التغييرات التنظيمية الملائمة لمواجهة البيئة.
- طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة ومدى الاستقرار تشكل أساسا للتغيير والتطوير المستمرين في المؤسسة". (فريال سيفون، 2015، الصفحات 55-56)

4. البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، الأيدي العاملة المتعددة الجنسيات، ثورة المعلومات، ظهور التكتلات الخ...، أصبح هناك أبعاد أخرى للفعالية التنظيمية كالبعد الثقافي، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف معها لكي تتكامل بالنجاح والاستمرارية. فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت كل ابعاد الفعالية التنظيمية، وخير دليل على هذا الكلام هو نجاح المؤسسات اليابانية والألمانية والمرتبطة باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والابداع، بالإضافة إلى القيادة الفعالة والاتصال كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة" (بعاج الهاشمي، 2009، صفحة 44)

المطلب الثالث: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المالية والمادية والتقنية والبشرية وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع. كما تتعامل مع محدودات وقيود لكن الأهم أن تتوفر لدى المنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها. فتطبيق المعارف الجديدة يتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات. وعلى كل فهناك عدة متطلبات يجب توافرها من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

1. اللامركزية والتفويض:

هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية والاهم من ذلك -اشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية. (بلقاسم سلاطية وآخرون، 2015، صفحة 40)

2. توسيع العمل:

رواده هما شركتي: " I.B.M " و " ديترويت أديسون " فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية. (نور الدين تاويرت، 2005، صفحة 166)

3. تقييم الإدارة:

إن البرامج التقليدية لتقييم الاداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهدافه لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري يلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج شركة جنرال مليز وشركة أسنول للكيماويات. (منيرة مازري، 2017، صفحة 198)

4. الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

" حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو اهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمهمهم يوفر فرصة مهمة الاشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. (نور الدين تاويرت، 2005، صفحة 166)

5. زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها: (نور الدين تاويرت، 2005، صفحة 167)

- ✓ إنشاء قنوات اضافية لتسهيل سيولة المعلومات من مختلف الاتجاهات والمستويات.
- ✓ انشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- ✓ تنظيم جمعيات عامة دورياً تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش من خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
- ✓ الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصال.
- ✓ تسهيل الحصول على التغذية العكسية. والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة الى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها الاستجابة لها ما أمكن.

المبحث الثاني: قياس الفعالية التنظيمية.

يتوقف نجاح أو فشل المنظمات على درجة تحقيق رسالتها وأهدافها، ويتطلب ذلك تبني استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها وفق ما تملكه من موارد مادية وغير مادية في ظل الظروف المتغيرة للمحيط الذي تنشط فيه حيث تمثل عملية قياس المنظمة بمثابة لتقييم أداء المنظمة، فتهدف المنظمات من خلال عملية القياس إلى تحديد الانحرافات ومقارنة ما خطط له بما توصلت له فعلا المنظمة، إلا أنه قد تواجه المنظمات العديد من المشاكل التي تحول دون تحقيق الهدف من قياس مدى بلوغها لأهدافها ومن ثم فعاليتها.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.

تتأثر قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بمجموعة من العوامل يمكن إيجازها في: (خالد بوشارب بولداني-عبد الوهاب عقون، 2021، الصفحات 101-102)

1. النظام الاقتصادي:

يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الانتاج في المنظمة. وتوضح معايير المؤسسة الفعالة وفق هذا القسم من خلال:

- المنظمات التي تتميز بدرجة عالية من التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.
- المنظمات التي تتميز بدرجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك التي يكون فيها تقسيم العمل بدرجة أقل.
- المنظمات التي بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.

2. النظام السياسي:

يقصد بها الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها وتكون المؤسسة فعالة إذا ما حققت:

- المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات عمالها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عمالها.
- المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من المؤسسات التي تتخذ قرارات من منطلقات انفعالية غامضة.
- المنظمات التي تخضع لإيديولوجيا واضحة محددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها تكون أكثر فعالية.

3. النظام الرقابي:

والمقصود به تلك الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة، وتحدد فعالية المنظمة وفق هذا النظام من خلال الخصائص التالية:

- المنظمات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من تلك التي تتميز بالتساهل.
- المنظمات التي تعتمد على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من تلك التي تعتمد أنظمة ردية من البداية.
- المنظمات التي تعتمد على علاقات محددة وموضوعية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.
- المنظمات التي بها شبكة اتصالات شفافة وفي كل الاتجاهات تكون أكثر فعالية.

4. النظام البيئي:

يضم المحددات المتعلقة بالسكان والبيئة. وفق هذا المعيار يحدد فعالية المنظمات من خلال:

- المنظمات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من المنظمات صغيرة الحجم.
- المنظمات التي يمكنها التأثير ايجابيا في محيطها تكون أكثر فعالية من المتوقعة على نفسها وليس لها امتداد طبيعي واجتماعي.

المطلب الثاني: نماذج الفعالية التنظيمية ومؤشراتها.

الفرع الأول: نماذج الفعالية التنظيمية:

تبلورت مجموعة من الأنماط للفعالية التنظيمية من خلال الابحاث والدارسات التي تناولت هذا الموضوع ولعل من أهمها ما يلي: (نور الدين بشير تاويريت، 2015، الصفحات 215-221)

1. نموذج الأهداف:

من أبرز رواد هذا النموذج " اترزيوني Etzioun وبيرو Perrow وكوربيد Chorpade " انطلاقا من منظور نموذج الأهداف تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها.

نلخص إلى القول إنه وفق هذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالية عندما تستطيع بلوغ وتحقيق أهدافها.

2. نموذج تنظيم الموارد:

ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها بمثابة شبكة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى، وعليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام و التأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من "يوتشمان Yutchman سيشور Season، جورجو بلو بلوس Geargoplouse وثانوم Tannenbaum ، ويؤكد هؤلاء على ان كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعاً ما، وعليه فإنه ضمن هذا النموذج يمكن الحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال والموارد البشري، على الرغم من قلة هذه الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها رهين امكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد.

3. نموذج العمليات الإدارية:

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من " سيرثومارش Cyent et March وهاوس وفيلي House et Filly " بيفينرد و شيرودود Sherwood et Pfiffner. ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار ...

4. نموذج المساومة أو رضا المشارك:

وضح الباحث برنارد Bernard تصور هذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافر كما يلي:

الأفراد يؤدون نشاطهم في المنظمة مقابل حوافر ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق اهدافه الخاصة تعتبر مساهمة في الرضى النهائي للأخرين.

وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة حيث اعتبر الباحث برنارد Bernard "دوافع الأفراد العاملين في منظمات محددات جوهرية، لأنه يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا.

أما الباحث جورجيو Georgiou فينظر للفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على اسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك حوافر لهم.

5. نموذج التطور التنظيمي:

من زعماء هذا النموذج دوجلاس ماك غريغور D.mac Gregor والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير فعالة ضمن نظرية (X و Y) حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها امكانية حل مشاكل المنظمة. وتحديد القدرات فيها. كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من بلاك موتون Blak وموتون R.Likert حيث قاما بتصنيف المنظمات الفعالة ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر مشاركاتي.

فالنظام الاول مبني على الاستعمال، بينما النظام الثاني ينادى بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة كشكل من أشكال التنظيم.

6. نموذج الوظيفة الاجتماعية:

تحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج من خلال النتائج المحققة من ممارسة المنظمة وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي يعتبر جزء منه ولن يتحقق لها النمو إلى بنموه وتطوره. من أكبر المساهمين في تجسيده نجد بارسونز Parsons بتحليله للمنظمات ينظر للفعالية التنظيمية على أساس مدى نجاح المنظمات في حل مشكلات.

7. نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية:

تعكس ابعاد المنظمة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية والسلوكية تتركز على أحسن توزيع للموارد. تنظر للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات ومن امثلة نماذج المنظومة دائرة التكيف والفعالية.

8. نموذج النسق:

يركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفيا لتحقيق الفعالية التنظيمية ويتفرع من هذا النموذج:

أ- نموذج البقاء: ويركز على متطلبات النسق ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار، حيث يهتم هذا النموذج. بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة، وخطط جيدة من اجل بلوغ الأهداف ونجاحها والاستمرار والبقاء.

ب- نموذج الفاعلية: يركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق، ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الاهداف.

نلخص القول إنه على الرغم من تباين الآراء والطروحات حول نماذج الفعالية التنظيمية الا انها تتفق في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة. وهناك تكامل فيما بينها سواء تعلق الامر بالأهداف المسطرة أو الموارد وكيفية الوصول إليها أو مستوى ودرجة الرضا وكذلك النجاح في الوظائف الإدارية والتطور التنظيمي والجانب الاجتماعي وتأثير المحيط.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

ان التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسية تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات لقياس فعالية المؤسسة، وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامبل "Campbell" الذي يجمع لنا هذه المؤشرات: (بعاج الهاشمي وآخرون، 2017، الصفحات 201-202)

- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والاحكام التي تحصل عليها من خبراء مختصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
- الانتاجية: تتمثل في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات مشابهة في النشاط.
- الربحية: كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- الجودة: ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- حوادث العمل: تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- معدل النمو في المؤسسة: وتقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- معدل التغيب: الذي ينشئ إليه الغياب عن العمل دون مبرر.
- دوران العمل: يشير الى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض ارادتهم والذي يؤدي إلى عدم لاستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي: يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

- التحفيز والدافعية: درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة على عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد وتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة: التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- المرونة والتكيف: امكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- الاندماج والتوافق: ويكون بين اهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية: والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من مسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ.
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى ادارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف المؤسسة.
- الاستفادة من البيئة من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية.
- التقييم الخارجي: يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- الاستقرار: الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الامداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

- مدى المشاركة: من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة الذي يكون ذات علاقة مباشرة.
- برامج التدريب والتطوير: تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها والتي تشكل احدى عناصر التحفيز الأساسية.

المطلب الثالث: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية.

تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية العديد من الصعوبات نذكر منها: (أحمد داودي، 2020، صفحة 26)

- 1- عدم وجود اجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة. فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية التنظيمية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف تجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن يكون الفعالية التنظيمية مقبولة من مساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل هي الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.
- 2- مشكلة ثبات الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء بمقياس الكمية أو السلوكية.
- 3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى وملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحكم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها لأحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الفعالية التنظيمية وما تتضمنه من خصائص ومعايير يمكن القول إن الفعالية أمر في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح أي منظمة أو فشلها حيث تعد الفعالية التنظيمية تحدي بارز في أي مؤسسة مهما كان طابعها لأنها الأساس الذي عن طريقه تحقق أهدافها لذا تعددت المداخل النظرية التي اهتمت لهذا الجانب وتنوعت وكذا الإطارات والنماذج النظرية لأنه لا يوجد مقياس أو مؤشر واحد لقياس الفعالية التنظيمية فهي تختلف باختلاف المنظمات وكذا باختلاف الجوانب المراد دراستها.

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد:

إن العدالة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين وهذا منذ حوالي عام 1960 وهذا في كل من علم النفس، وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والإدارية والفلسفية والقانون كذلك حيث أن العدالة مطلب إنساني، ومقصد من مقاصد الشريعة الإسلامية وحق أصيل من حقوق الإنسان ومطلبا مجتمعا وهي لا تتحقق عمليا إلا بتحقيقها في مؤسسات المجتمع، فمن الواضح أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على تطبيق قيم العدالة والنزاهة والحيادية في المنظمة باعتبار أنها متطلبا أساسيا لتشكيل السلوكات والاتجاهات الإيجابية للموظفين داخل المنظمة، فغياب العدالة التنظيمية داخل المنظمة يؤثر سلبا على علاقتها بموظفيها وبالتالي نشوب صراعات تعيق المنظمة من الوصول إلى أهدافها المسطرة بسبب انخفاض الرضا الوظيفي والدافعية وزيادة التغيب والتمارض وارتفاع معدلات الشعور بالضغط النفسي وبالإضافة إلى انخفاض مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وارتفاع معدلات إتلاف ممتلكات المنظمة، وبناءا عليه سنتطرق في هذا الفصل للعدالة التنظيمية من خلال مبحثين:

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: نظريات وقياس العدالة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.

لقي مفهوم العدالة التنظيمية اهتماماً متزايداً من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وذلك بسبب تأثيره على العمل والإنتاجية وهذا ما يتوجب تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المنظمات فالعدالة التنظيمية المحققة في المنظمات تكسبها ميزة تنافسية على المحيط الخارجي والداخلي كذلك من خلال إعطائها سمعة جيدة وعلاقات قوية بين رؤسائها ومرؤوسيهما فهي توضح طريقة أداء العمل والمعايير والشروط التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة، فتوفرها يحفز الموظفين ويرفع مستوى رضاهم والتزامهم، مما يؤدي لتوحيد جهودهم وتحقيق أهداف المنظمة وبهذا الصدد سنتناول فيما يلي مفهوم وخصائص العدالة التنظيمية، وكذلك أهميتها وأبعادها مع العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم العدالة التنظيمية:

- العدالة التنظيمية في النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم. (درة عمر محمد، 2008، صفحة 32)
- وفي المجال التنظيمي، فإن العدالة التنظيمية هي المطلب الأساسي للفعالية التنظيمية والرضا الشخصي للعاملين، فعلى سبيل المثال اتفق الباحثون على أنشطة تنظيمية تحقق الاستخدام العادل لاختبارات التوظيف، تتمثل في تحديد الأجر العادل، والحل العادل للمنظمات، حقق صنع القرار الديمقراطي في العمل. (د. أميرة أحمد الزهيري-أحمد شعبان، 2018، صفحة 96)
- كما عرفها (درواشة 2017، 90) العدالة التنظيمية على أنها المساواة التي تحقق للفرد تساوي في المخرجات والمدخلات مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين في العمل إلى نسبة مدخلاتها عندما يشعر الفرد بالعدل والمساواة، ويمكن كذلك تعريفها بأنها عبارة عن شعور العاملين بالمنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل. (د. محمد عوض محمود ملاح، 2023، الصفحات 145-146)

- وما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل إجرائي للعدالة التنظيمية على أنها: مجموع الأنشطة التنظيمية المستخدمة في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام طرق وأساليب ومعايير موحدة ومحددة بدقة، مع اتخاذ القرارات بشفافية ومستندة على مناهج علمية.

الفرع الثاني: خصائص العدالة التنظيمية:

يمكن تلخيص خصائص العدالة التنظيمية في النقاط الرئيسية التالية:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى ولاء المنظمة وتغلبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة التحفيز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح لسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطا شبكيا يسمح تبادل المعلومات في كل الاتجاهات. (سعيد بن فايز بن محمد السبعي، 2015، الصفحات 531-532)

المطلب الثاني: أبعاد وأهمية العدالة التنظيمية.

الفرع الأول: أهمية العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة والفاعلة في حقل الإدارة فهي من المتغيرات المؤثرة في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات ذات التأثير الكبير على جودة الأداء الوظيفي للعاملين وتبين العدالة التنظيمية حقيقة توزيع الأجور والحوافز على العاملين. (د.فاطمة محمد النعيمي-د. نونة صماري، 2021،

صفحة 23)

وكذلك تبرز أهمية العدالة التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة في كونها عنصرا مهما وفاعلا وأساسيا في بناء واستقرار وتطور المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (د. مصطفى محمد علي رشيد، 2021، صفحة 550)

كما يمكن تلخيص أهمية العدالة التنظيمية من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي تعتبرها لتقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئه نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة وكيفية حل المشكلات المترتبة عليها.
- تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات (الإنسانية والاجتماعية) حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية الإنسانية والاجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.
- تعكس سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرارات وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات.
- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وطرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراك وتصور العدالة الشائعة في المنظمة.
- كما تبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال والقرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجامعات العامة بالمنظمة، حيث يتعاضم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدى العاملين. (د. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد-د. محمد سيد بشير محمد، 2015، الصفحات 36-37)

الفرع الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية، فبعضهم يرى أن العدالة التنظيمية مكونة من بعد واحد وهناك من يرى أن العدالة التنظيمية مكونة من بعدين وهناك من يراها ثلاثية الأبعاد، وحديثنا أثبت العلماء أن العدالة التنظيمية مكونة من أربعة أبعاد. (د. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد-د. محمد سيد بشير محمد، 2015، صفحة 11)

1. العدالة التوزيعية Distributive justice:

هي مدى عدالة وتناسب توزيع النواتج المختلفة مثل (الدخل، المكافآت، المهام، المسؤوليات، الموارد، المزايا...) طبقا لتقديرات العاملين في المنظمات المختلفة وبناء على التعريف السابق فإن العدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر العدالة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية فيهم، حيث ينزح الأفراد إلى تقسيم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ العدالة. (د. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد-د. محمد سيد بشير محمد، 2015، صفحة 11)

- قواعد العدالة التوزيعية:

1. الإنصاف: يكون توزيع العوائد وفقا لمستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام جزئي لا يتساوى بالأجر مع العامل الذي يعمل بدوام كلي، وفي حالة وجود تساوي بينهما في الأجر، فذلك يعد خارقا لقاعدة الإنصاف.
2. المساواة: بحيث يأخذ الجميع فرصا متساوية في توزيع العوائد ويكون التوزيع بناء على المعرفة والمهارة الإنتاجية بغض النظر عن الجنس أو اللون أو العرق.
3. الحاجة: توزع العوائد وفقا لمبدأ الحاجة الأولى، بحيث يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي جميع الظروف.

- أنواع العدالة التوزيعية:

العدالة التوزيعية هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهي ما يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة الأجور والمزايا العينية أو الترقية وتحقيق العدالة شعور الفرد بأن يحصل عليه يتناسب مع ما يبذله من جهد مقارنة بجهود زملائه، وتقسّم إلى جانبين هما:

- الجانب المادي (هيكل التوزيعات): يعبر عن مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه أي أن هيكل التوزيعات يعني كمية وكيفية المكافآت التي يحصل عليها الفرد، وتشمل الأجور والحوافز والعلاوات.
- الجانب الاجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت أو يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافئ، وتضم عمليات التوزيع المهام والمسؤوليات، وكذلك التسهيلات المادية والمعنوية، فضلا عن المكافآت المعنوية.

2. العدالة الإجرائية procedural justice:

ويقصد بها العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات.

- قواعد العدالة الإجرائية:

ولقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهبي لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، وتستند للقواعد الآتية:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- القاعدة الأخلاقية: أي يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: إذا يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحية والدقيقة والموثقة المصادر.
- قاعدة الانسجام: وجوب تناغم إجراءات توزيع الإجراءات والمكافآت على جميع الأفراد دون تمييز.

- أنواع العدالة الإجرائية:

أوضح كويمان نوعين من عدالة الإجراءات هما:

- عدالة الإجراءات النظامية: حيث تستخدم كفاءة منهجية في الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية.

- عدالة الإجراءات المعلوماتية: وهي تبرير إجراءات القرار بتوفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع. (د. حنان البدري كمال سليمان، 2020، الصفحات 237-239)

3. عدالة المعاملات:

نتيجة للجهود المتواصلة في الدراسات الخاصة بالعدالة الإجرائية ظهر شكل جديد من أشكال العدالة يسمى بعدالة المعاملات.

وكانت بداية ظهوره منتصف الثمانينات، فعلى الرغم من أن جميع مفاهيم العدالة الإجرائية تركز على العدالة الإجرائية ذاتها فإن عدالة المعاملات تركز على العناصر الاجتماعية التي يتضمنها تنفيذ هذه الإجراءات.

فعدالة المعاملات هي مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، وذلك من خلال التبرير المقبول والمنطقي الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها بالإضافة إلى احترام المرؤوسين والتقدير الشخصي والاعتبار لهم ومدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والأدب في تعامله مع الموظفين، واهتمامه بمصالح المرؤوسين.

ومن خلال ما سبق نستخلص ما يلي:

- إذا كانت العدالة الإجرائية هي عدالة الإجراءات المطبقة في المؤسسة فإن عدالة المعاملات هي عدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات وتقديم المبررات الكافية والمقنعة لهذه الإجراءات وبالتالي فإن عدالة المعاملات هي امتداد للعدالة الإجرائية.
- عدالة المعاملات تعكس جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- التبرير المقنع الذي تقدمه المؤسسة للمرؤوسين بشأن قراراتها يؤدي لإدراك أعلى للعدالة من جانب الموظفين.
- لا بد أن يتصف الرئيس الإداري بمبادئ عدالة المعاملات وهي التبرير المقنع، المصادقية، الأدب واللياقة والاحترام. (د. قهيري فاطمة، 2020، صفحة 102)

4. العدالة المعلوماتية:

أن تكون المعلومات كافية للإجابة على تساؤلات الموظفين مثلا لماذا تم اختيار الإجراءات بهذه الطريقة؟ أو كيف يتم التقييم وتحديد المخرجات؟

وتركز عدالة المعلومات على تقديم تفسيرات وافية للموظفين فيما يرتبط بالإجراءات.

وهي تركز على ما إذا كانت المعلومات دقيقة وملائمة في الوقت المناسب وما إذا كانت يتم تقديم تفسيرات للقرارات التي تم اتخاذها أو أنها المحددات الاجتماعية للعدالة الإجرائية، أي كيف يتم تفسير المعلومات المتعلقة بالقرارات الآخرين، وهي التفسيرات المنطقية المقبولة التي تعتمد على الحقيقة والشفافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين وذلك لدعم السياسات والإجراءات المتخذة. (د. عواطف بنت السيف العوي-د. شادن عبد الله عبد العزيز الديحي، 2023، صفحة 61)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية.

مما لا شك فيه أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط والبيئة الداخلية والخارجية، وهذا من منطلق أن المنظمة تستورد مواردها من بيئتها الخارجية (العمال، الموارد الخام، والأموال، القوانين، الأراضي) وكذلك المعلومات التي تعتمد عليها مصدرها البيئة الخارجية وهذا لا يقتصر على منظمة دون الأخرى ولكن الاختلاف يظهر في درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية، إضافة إلى ذلك فالمنظمة توجه وتعرض منتجاتها وخدماتها للزبائن والمستهلكين من البيئة الخارجية.

وهذا ما يستوجب دراسة عوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيرها على العدالة التنظيمية، أولاً كون من الصعب على المنظمة التحكم والسيطرة على المتغيرات الخارجية. وثانياً كون المنظمة ما هي إلا جزء من البيئة الخارجية وتحمل نفس خصائصها.

وهناك مجموعة من المحددات أو العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فيما ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية أهمها هذه العوامل:

1. بيئة العمل الداخلية:

حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على خصائصها، فالمنظمات التي تسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال تشجيع العمل بروح الفريق وتعزيز المهارات الإيجابية للعاملين، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون، سينعكس ذلك إيجاباً على إحساس العاملين، وإدراكهم للعدالة التنظيمية. ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية. نذكر: (د. فرج شعبان-د. شيخ سعيدة، الصفحات 156-162)

- أ- الهيكل التنظيمي: فالهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلال تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومنها نذكر:
- (1) درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وهناك عاملين أساسيين يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمي وهما:
- المشاركة في اتخاذ القرار.
 - هرمية السلطة.
- (2) درجة الرسمية: فحينما تكون درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتفعة فإن القرارات والأنشطة وكذلك سلوكيات العمل تكون مبرمجة وتتميز بدرجة عالية من الثبات في تطبيق الإجراءات والقرارات يعتبر أحد مقومات العدالة الإجرائية.
- ب- مستوى الأجر: يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كل من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور.
- فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجور متساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات الأخرى. أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة.
- ج- الاستقطاب: إن اتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكاناتهم بما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية.
- د- التدريب: إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين، يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح.
- هـ- تقييم الأداء: تؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي على مستوى أدائهم الفعلي، وأتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلهام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك لزيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء.
- و- القيم التنظيمية: كلما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة بعملية الإدراك، وبما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر على مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ومن بين تلك القيم نذكر:

- ✓ الاهتمام بالعاملين.
- ✓ الالتزام بالموضوعية.
- ✓ مبدأ الجدارة والكفاءة.
- ✓ الشفافية.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ حل النزاعات في العمل.

2. متغيرات البيئة الخارجية:

يمكن التفرقة بين مستويين من مستويات البيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمة.

- أ- البيئة العامة: ويقصد بها المتغيرات والقوى الخارجية التي تؤثر ويمكن أن تؤثر على أهداف أو هيكل أو كفاءة المنظمة وغالبا ما تؤثر تلك المتغيرات في الأجل الطويل.
- ب- بيئة الأعمال: تمثل ذلك الجزء من متغيرات البيئة الخارجية العامة التي تؤثر بشكل مباشر على النشاط اليومي لمنظمات الأعمال مثل المنافسين والموردين والمستهلكين والدولة والعمال وغالبا ما يظهر أثر تلك المتغيرات في الأجل القصير.

ويمكن الفصل نظريا بين متغيرات البيئة العامة وبيئة الأعمال إلا أنه من الناحية العلمية يصعب ذلك وبالتالي فإن التركيز سينصب بشكل مباشر على تحليل أثر متغيرات البيئة العامة وبيئة الأعمال وتماشيا مع ذلك سنناقش أربع متغيرات أساسية هي المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

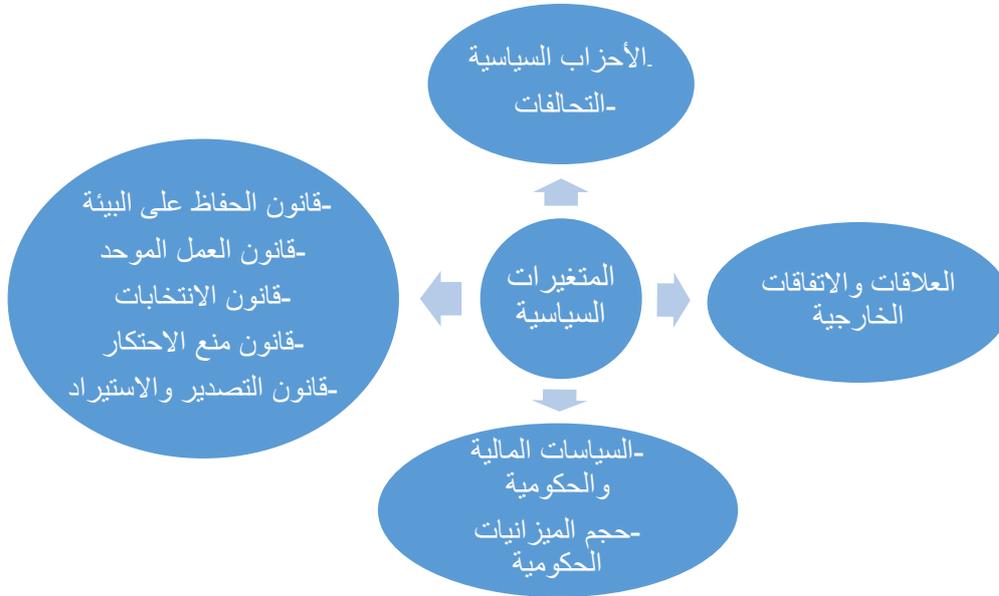
(1) المتغيرات السياسية:

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة أو المنظمة والهيئات الحاكمة والتي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية وغالبا ما يؤدي الاستقرار السياسي إلى:

- استقرار في نشاط الأعمال في الدولة.
- تدفق الاستثمارات الخارجية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة.
- تعمل القوى السياسية على دعم الصناعات المحلية.

ومنه كلما كان هناك استقرار سياسي وتشريعي في البيئة الخارجية كلما كان من الممكن تحقيق العدالة التنظيمية، وعلى خلاف ذلك نستنتج أن هناك العديد من المعوقات لتحقيق العدالة التنظيمية.

الشكل (2): يوضح الشكل لنا بعض المتغيرات السياسية التي تؤثر على العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نفس المرجع.

(2) المتغيرات الاقتصادية:

يقصد بها الإطار العام المنظم للأنشطة الاقتصادية للدولة ويلاحظ بصفة عامة الارتباط الشديد بين المتغيرات السياسية والاقتصادية، فكل نظام سياسي له فلسفة اقتصادية، وتعكس المتغيرات الاقتصادية بشكل عام ما يلي:

أ- تركيبة المنظمات العامة في الدولة (القطاع العام والخاص).

ب- المركزية واللامركزية تخطيط النشاط الاقتصادي.

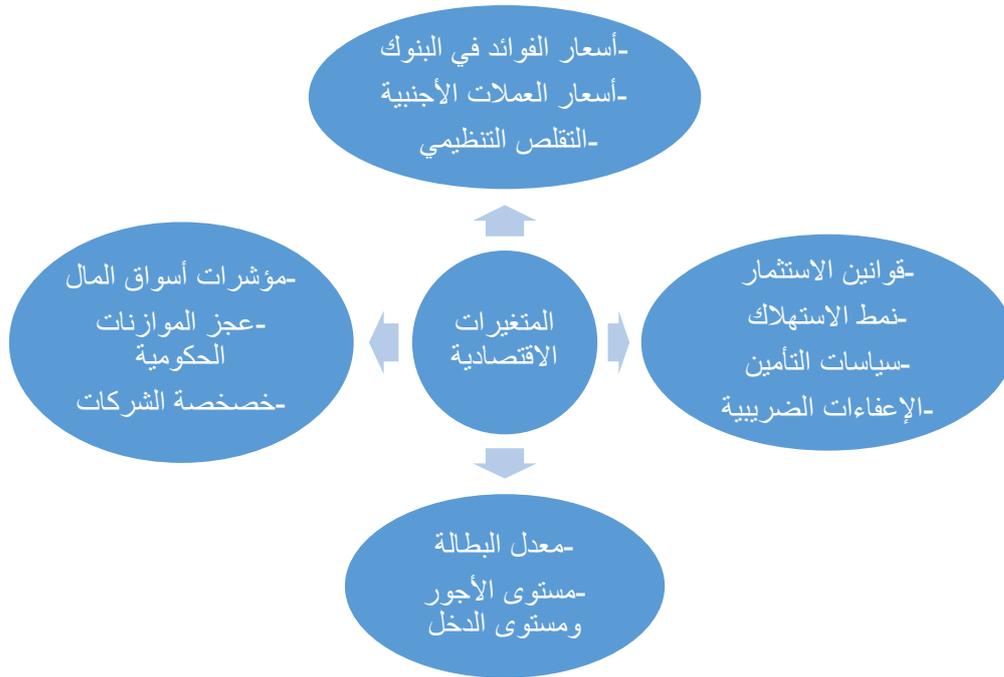
ت- النظام المصرفي في الدولة.

ث- مستوى الأجور.

ج- الانتعاش الاقتصادي الذي تعيشه الدولة.

ويمكن اختصار المتغيرات الاقتصادية في الشكل التالي:

الشكل (3): يوضح لنا الشكل بعض المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على العدالة التنظيمية.



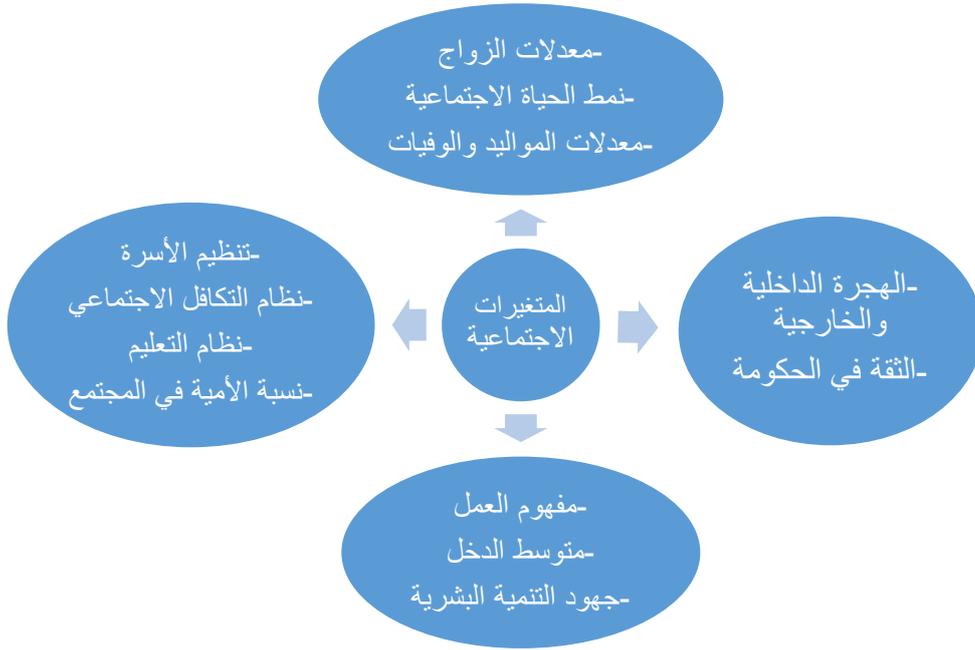
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نفس المرجع.

3 المتغيرات الاجتماعية:

تعكس المتغيرات الاجتماعية القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، كل هذه المتغيرات تؤثر على أذواق ورغبات وتفضيلات المستهلكين والزبائن وكذلك على احتياجاتهم بشكل كبير، فلكل موظف في المنظمة قيم وعادات وتقاليد وثقافة قد تختلف وقد تتوافق مع قيم وعادات وثقافة الموظفين الآخرين كذلك قد تتوافق تلك القيم ثقافة المنظمة أو تخالفها حيث تحمل الروافد الاجتماعية العديد من المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نذكر منها:

- أ- عدد السكان.
- ب- معدلات الإنجاب والوفيات والمواليد.
- ت- متوسط دخل الفرد.
- ث- مستوى التعليم.
- ج- نظرة المجتمع حول تعليم المرأة.
- ح- حركات الهجرة الداخلية والخارجية.

الشكل (4): يوضح الشكل أدناه مجموعة من المتغيرات الاجتماعية



(4) المتغيرات التكنولوجية:

تمثل المتغيرات التكنولوجية انعكاسا لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع بهدف إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وتتضمن التكنولوجيا:

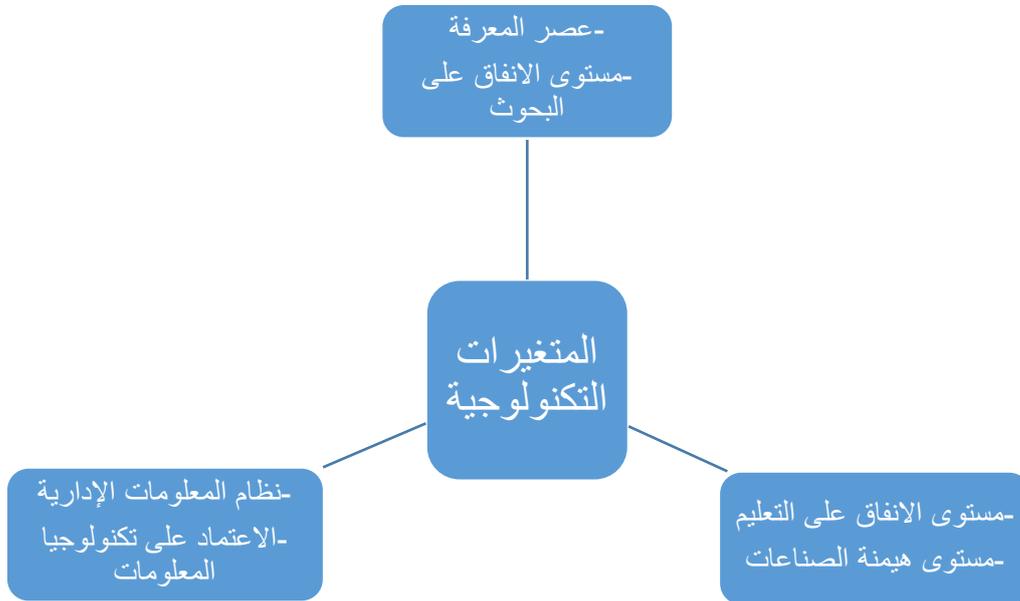
أ- الجوانب المادية: (المصانع، الآلات، والمعدات).

ب- الجوانب المعرفية: (مدى قدرة المجتمع على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العلمية).

ويلاحظ بصفة عامة أن المنظمات تتأثر بالمتغيرات التكنولوجية العالمية والتغيرات التكنولوجية تمثل تحديا للمنظمات الحديثة نظرا لتأثيرها المحتمل وليس فقط على هيكلها ورجحية وكفاءة تلك المنظمات، بل أيضا على العدالة التنظيمية وذلك من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة وهيكل المنظمة. (درة عمر

محمد، 2008، الصفحات 95-101)

الشكل (5): يوضح الشكل المتغيرات التكنولوجية المؤثرة على العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد نفس المرجع

المبحث الثاني: نظريات ومؤشرات ومشاكل قياس العدالة التنظيمية.

تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى نظريات ومبادئ وقيم العدالة التنظيمية بوضعها أساساً للأداء المتميز للمنظمات الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بالعدالة التنظيمية، لذلك سنتناول في المبحث الثاني نظريات العدالة التنظيمية كمطلب أول، أما المطلب الثاني فتتطرق إلى مؤشرات ومشاكل قياس العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية.

ورد في الأدب العربي السابق الذي تناول موضوع العدالة التنظيمية العديد من النظريات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية ويمكن أن نصنف هذه النظريات بالاعتماد على بعدين أساسيين، كما يراها "غرين بيرج" "green berg" 1987

1. بعد رد الفعل والفعل المسبق.

2. بعد المحتوى والعمليات. (غانم محمود عبد الرحيم بدر، 2015، صفحة 15)

إن بحوث العدالة التنظيمية بدأت تأخذ بشكل جدي على يدي green berg عام 1987 ولأهمية العدالة التنظيمية فقد انصبت جهود الباحثين على تفسيرها من خلال عرضهم لمجموعة من النظريات لمعرفة دافعية الفرد والتي أهمها:

أ- نظرية التوقع لفروم (vroom, expectant, theory).

ب- نظرية بورتولولر (porter & lauler: model).

ت- نظرية المساواة لآدمز (Adams: equity theory). (د. ميسون العيادي، 1444/2023، الصفحات

(247-246)

أولاً: نظرية العدالة لآدمز (adams).

يدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز ومن عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعمل بالعدالة مقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها "المدخلات" في عمله إلى

العوائد "المخرجات" التي يحصل عليها مع تلك النسبية لأمثاله العاملين في الوظائف المشابهة وفي الظروف نفسها. (سمية جقيدل، 2019/2018، صفحة 72)

ثانيا: نظرية التوقع لفروم.

تعتبر نظرية التوقع لفروم من أهم النظريات في تفسير الحافز عند الموظفين في الإنجاز وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الميل والرغبة في العمل بطريقة محددة يعتمد على التوقع بأن تلك الطريقة أو التصرف سينتج عنه نتائج معينة ويشير فروم إلى أن قوة الحافز عند الموظف لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح ووصوله إلى تحقيق الأهداف وهذا يدعى التوقع الأول في هذه النظرية، أما التوقع الثاني في هذه النظرية فهو مرتبط بالعدالة التنظيمية حيث يكون للموظف رأي حول طبيعة وحجم المكافآت التي يحصل عليها مقابل إنجاز عمله للعمل وبالتالي حصوله على مكافآت أقل من توقعه تشعره بعدم الرضا الذي يؤثر على مدركاته للعدالة التنظيمية. (عرعار محمد، 2023-2022، الصفحات 25-26)

ثالثا: نظرية التبادل الاجتماعي.

تعود أصول هذه النظرية إلى عمل الرائدین (humans and blan) الذي يعتمد على التحليل الاقتصادي للتبادل الاجتماعي كما أنها تتضمن فرضيتين أساسيتين هما السلوك البشري والتبادل الاجتماعي.

● الفرضية الأولى: السلوك البشري:

حيث يؤكد "humans" أن التفاعل الاجتماعي هو تبادل مادي ومعنوي وأن الأفراد يقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين.

● الفرضية الثانية: التبادل الاجتماعي:

تقوم على أساس إدراك الفرد لعدم العدالة، الأمر الذي يدفعه للقيام بعمل ما من شأنه المساعدة على إدراك العدالة، بينما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه لا يضطر للقيام بشيء كهذا، لأنه في الأصل يكون في وضع استقرار من جهة التبادل الاجتماعي. (حامدي جيلاني، 2022/2021، الصفحات 44-45)

رابعا: نظرية بورتولولر porter and lauler:

تعتبر هذه النظرية نموذج موسع لنظرية التوقع والتي أكد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة.

- حيث لا يختلف بورتولولر كثيرا مع فروم حيث يفهم من نموذجهما أن رضا الفرد يتحقق من خلال التوقع الذي يبنيه حول المكافأة التي يستحقها والتي تساوي الجهد الذي يبذله وأن إدراكه للعدالة يكون في حالة صدق ذلك التوقع. (حمزة فرطاس، 2018، الصفحات 356-357)

خامسا: نظرية الحرمان النسبي:

تشابه نظرية الحرمان مع نظرية العدالة باعتبار أن النظريتين تفترضان أن قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت وبالتالي فإن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث تم التمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي وهما:

أ- الحرمان الذاتي الفردي:

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

ب- الحرمان الجماعي:

يركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الحاجات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة، نسبة المديرين إلى العاملين في كل مجموعة ونسبة الإناث والذكور في كل مجموعة، ونصيب كل مجموعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها المجموعة التي ينتمي إليها. (سعاد عبيد ضويحي الشمري، 2018، الصفحات 488-489)

المطلب الثاني: قياس ومشكلات قياس العدالة التنظيمية.

لقد اختلفت المقاييس التي يتم من خلالها قياس العدالة التنظيمية كما اختلفت الآراء حول عدد الأبعاد التي تقاس من خلالها، فمنهم من قاسها بعامل رئيسي واحد وبعضهم بعاملين، وآخر بثلاثة، في حين ذهب بعضهم إلى أربعة عوامل وهناك اتجاه حديث يؤكد مصداقية البناء الرباعي من الناحية السيكومترية Green berg 2011 ولعل أكثر المقاييس الرباعية شهرة هو مقياس "كولكوت" "colquitt 2011" والذي يقيس العوامل الفرعية الأربعة التالية: العدالة التوزيعية، والإجرائية والتعاملية والمعلوماتية، حيث جاءت الدراسات اللاحقة مؤكدة لرصانة المقياس وقدرته على فرز الأربع عوامل هذه بصورة جلية.

- إن معظم مقاييس العدالة صممت بنودها لتقيس مواقف تتمثل فيها العدالة وليس عدم العدالة، وإذا سلمنا جدلاً بأن حساسية الأفراد للظلم أعلى من حساسيتهم للعدالة، فإننا نتوقع أن نحصل على إدراكات مختلفة في الشدة، وربما النوع فيما لو تم استخدام مقاييس صمم بكلا الصورتين، فهناك أدلة على أن أدمغتنا أكثر حساسية للمعلومات السلبية التي تصلها مقارنة بالمعلومات الإيجابية عند تقييم الموقف، لأن الظلم ينتهك وضعاً يتوقع الفرد ما هو عكسه، أي أن الأصل هو توقع العدالة وليس الظلم وربما فسر ذلك بسبب أن معظم الدراسات المنشورة تركز على الظلم injustice أكثر من العدالة (green berg 2011 justice).

وباستطلاع ما هو متوفر من مقاييس العدالة رغم تنوعها، يمكن أم نخرج بالتصورات التالية:

- 1- إن مقاييس العدالة لا تقيس فيما إذا كانت عدالة أحداث تمت في الماضي، ولا تقيس توقع الفرد للعدالة مستقبلاً.
- 2- المقاييس لا تقيس فيما إذا كانت العدالة المطبقة بالفعل في المنظمة ولكن تقيس ما يدركه الفرد منها، فقد تكون العدالة مطبقة بالفعل في المنظمة ولكن الفرد غير مدرك لها.
- 3- إن رصدنا للعدالة تم غالباً من خلال سؤال الأفراد عن إدراكهم لها، ومن النادر أن يتم سؤال الرؤساء عن مدى تطبيقهم للعدالة في مؤسساتهم وعلى أفرادهم، ومن المتوقع أن يكون هناك تباين بين الإدراكين.
- 4- من الممكن سؤال الأفراد عن عدالة المسؤول المباشر للفرد، أو عدالة المنظمة التي يعملون بها.
- 5- من الممكن قياس العدالة التنظيمية لمجمل الفترة الزمنية التي يعمل فيها الفرد، مقابل قياس فترة زمنية محددة، مثلاً آخر ستة أشهر.
- 6- من الممكن قياس نوع محدد من أنواع العدالة الأربعة أو تقاس جميعاً، حسب الفرض البحثي.
- 7- من الممكن قياس العدالة في المنظمة بصورتها الكاملة، أو تخصص جانب معين كتقييم عملية تقييم الأداء، أو مناسبة الراتب.
- 8- من الممكن سؤال الفرد من مستوى العدالة حسب تطبيقها عليه، مثلاً (كيف تقيم عدالة تعامل رئيسك معك؟ أو حسب تطبيقها على الآخرين في المنظمة مثلاً) (كيف تقيم عدالة رئيسك مع زملائك في العمل). (د. عثمان حمود الخضر-د. هشام فتحي جاد الرب، 2019، الصفحات 11-12)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قدمنا عرضاً لمفهوم العدالة التنظيمية بعد ذكر بعض المفاهيم النظرية.

وذلك من خلال التطرق لبعض التعريفات من قبل الباحثين وتطورها في الفكر الإداري، ومختلف النظريات التي أوضحت مختلف وجهات النظر حول مفهوم العدالة التنظيمية.

كما تم عرض الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية والتي سنتمدها في هذه الدراسة المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات وأخيراً عدالة المعلومات وكذلك تم تناول أهمية العدالة بصفة عامة، والتطرق لأهم العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية الداخلية والخارجية منها.

وفي الأخير تطرقنا لمؤشرات قياس وكذلك مشاكل قياس العدالة التنظيمية في المنظمة.

الفصل التطبيقي

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري الى الإطار المعرفي للمتغيرات الدراسة يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على أحد المؤسسات العمومية المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة بشير بن ناصر بسكرة وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه الى ثلاث مباحث اساسية هي:

المبحث الاول: من خلاله سوف نقوم بالتقديم العام للمؤسسة من خلال التعريف بها واعطاء الهيكل التنظيمي الخاص بها وكذلك تعداد العاملين والموظفين في المؤسسة

المبحث الثاني: سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض منهجية الدراسة الميدانية بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا عرض منهج الدراسة وادوات التحليل الإحصائي بالإضافة الى ثبات وصدق الاستبيان

المبحث الثالث: خصص هذا المبحث لتحليل وتفسير النتائج من خلال تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات واخيرا تفسير نتائج الدراسة

المبحث الاول: التقديم العام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي تتكون من هياكل لتشخيص والعلاج والاستشفاء واعادة التأهيل الطبي للسكان تغطي سكان بلدية واحدة او مجموعة بلديات مهامها التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان تأسست بموجب مرسوم(07_140) المؤرخ في 19ماي 2007 والمتضمن انشاء وتنظيم وتسير المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بحي العالية الجنوبية يحدها من الشمال المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في التوليد وامراض النساء وطب الاطفال وجنوبا وشرقا جامعة محمد خيضر وغربا حديقة بشير بن ناصر، تبلغ مساحتها (44584 م) ويتولى المستشفى عدد من المهام كما حددها القانون يتمثل في

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص واعادة التأهيل الطبي والاستشفاء
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الاضرار والآفات الاجتماعية
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة بشير بن ناصر بسكرة

بمقتضى القرار رقم 2685 المؤرخ في 20جانفي المعدل والمتهم بالقرار رقم 69 المؤرخ في 30 مارس 2014 والمتضمن انشاء المصالح والوحدات المكونة لها عددها 16مصلحة على مستوى المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة حيث تتكون من مصلحتين هما المصالح الاستشفائية (06مصالح) المصالح التقنية (03مصالح)

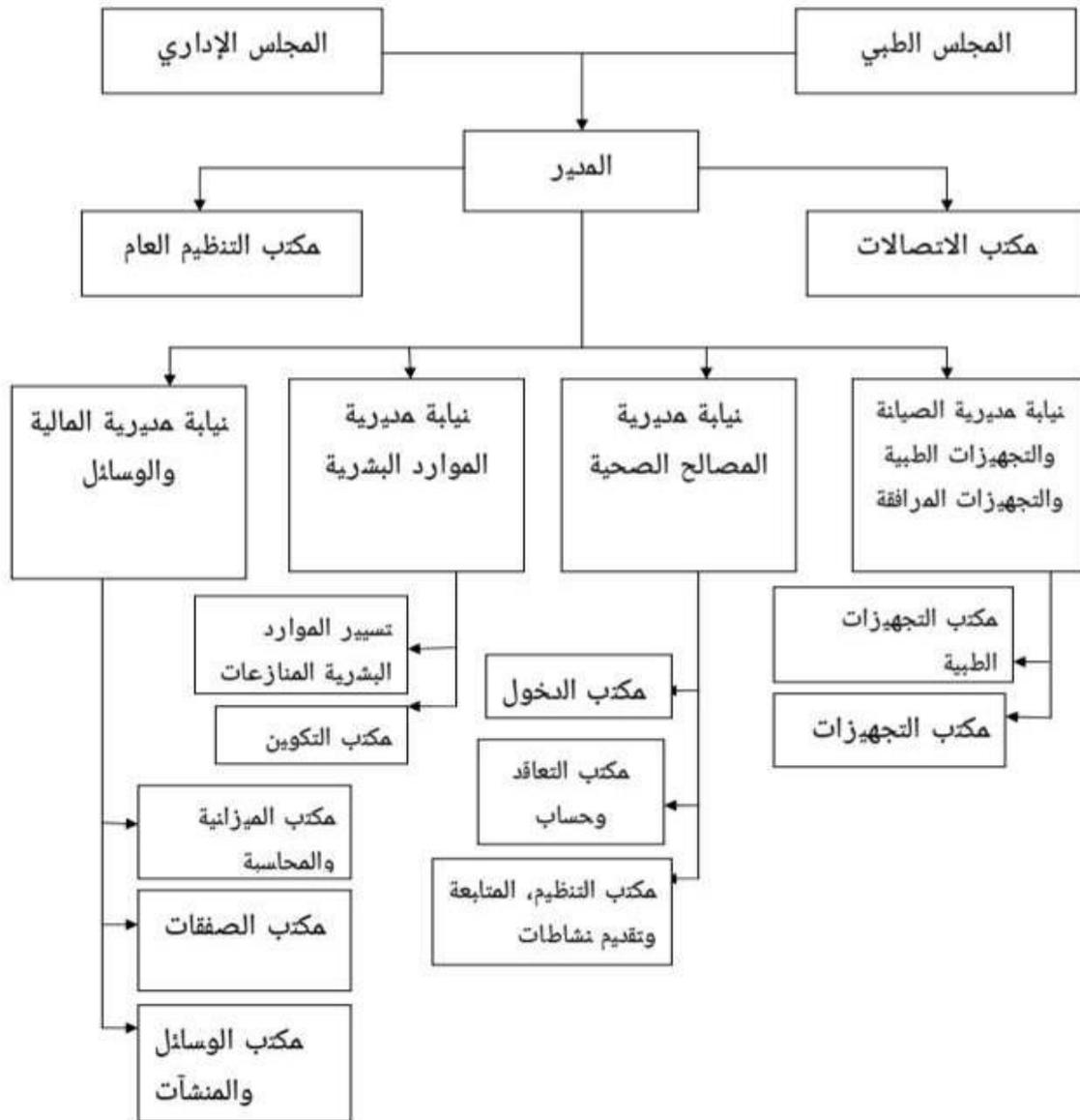
الجدول رقم (1):المديرية الفرعية للمصالح الصحية في المؤسسة وعدد الأسر فيها

عدد الاسرة	المصالح
20	1. الانعاش والتخدير

60	2. الجراحة العامة
06	3. الطب الشرعي
28	4. طب امراض الكلى وتصفية الدم
18	5. جراحة الاعصاب
32	6. جراحة العظام والرضوض
32	7. طب أمراض الاذن، الانف، الحنجرة
20	8. الاستعجلات الطبية الجراحية
32	9. جراحة المسالك البولية

المصدر: من اعداد الطالبتين مقابلة شخصية مع كاتب المديرية الفرعية الموارد البشرية

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة



المصدر: من اعداد الطالبتين مقابلة شخصية مع كاتب المديرية الفرعية الموارد البشرية

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة من :

- المدير: يشرف على تسيير هذه المؤسسة من خلال تحديد المهام وتوزيعها على كل مصلحة بحسب اختصاصها مع ضمان السير الحسن لتحقيق اهدافها

- مكتب الاتصال: يتمثل دوره في التنسيق بين الاقسام المختلفة والاشراف على الاتصال بين جميع الوحدات التنظيمية والادارية العليا
- مكتب التنظيم العام: يقوم بمراقبة ومتابعة سير النظام ويسهر على تطبيقه وتقييم مدى تناسبه مع الاهداف المرجوة منه
- رئيس قسم صيانة المعدات ووسائل الاتصال: حيث تشرف هذه المصلحة على توفير الوسائل الطبية اللازمة والضرورية لإنجاز المهام وتوفير وتسهيل عمليات الاتصال حتى يتسنى تقديم الخدمات بكل سهولة مع توفير الاليات وتنقسم هذه المصلحة الى:
 - مكتب التجهيزات الطبية: يهتم بتوفير المعدات الطبية
 - مكتب وسائل الاتصال: يهتم بتوفير وسائل الاتصال
- مكتب المصالح الصحية: ويهتم بتحديد الانشطة والخدمات المقدمة وتوزيع المهام والوظائف ومراقبة مدى فعالية الخدمات المقدمة وتنقسم هذه المصلحة الى:
 - مكتب الدخول: ويقوم باستقبال المرضى وتوجيههم الى المصالح التي تتناسب مع احتياجاتهم وتقديم الخدمات لهم
 - مكتب استحداث التكاليف: ويهتم بتحديد التكاليف المتعلقة بتقديم الخدمات والتجهيزات والمعدات التي تعني بتقديم الخدمة للمرضى
 - مكتب تنظيم ومتابعة وتقييم فعالية الصحة: ويعنى هذا الاخير بمتابعة مدى فعالية الخدمات المقدمة ومحاولة ايجاد الحلول المناسبة عند وجود عوائق وأخطاء
- مكتب الموارد البشرية: ويهتم بتوظيف العمال ذوي الكفاءة والخبرات مع توفير الموارد البشرية لتأدية الانشطة وينقسم الى قسمين هما:
 - مكتب تسير الموارد البشرية والمنازعات: ويهتم بتوظيف الافراد ذوي المهارات والقادرين على تأدية الوظائف مع حل النزاعات بين العاملين ان وجدت مع أخذ آراءهم عند اتخاذ بعض القرارات
 - مكتب التكوين: يهتم بإجراء التبرصات وتكوين العمال والمرضين والاطباء
- مكتب المالية والوسائل المادية: يختص بتوفير الإمكانيات المادية التي تساعد على توفير المعدات مع تحديد اجور العاملين وكل ما يتعلق بالحسابات المالية وينقسم الى:
 - مكتب المالية والمحاسبة: يقوم بإعداد الموازنة وانجاز الاعمال المحاسبية التي تخص المؤسسة

- مكتب الوسائل والأسس العامة: تختص في تحديد الوسائل وشؤون المؤسسة
- مكتب الصفقات: يهتم هذا المكتب بالإشراف وتسجيل كل الصفقات ومتابعة تنفيذها مع المؤسسات العمومية التابعة للدولة

المطلب الثالث: تعداد العاملين والموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة

الجدول رقم (2): عدد العاملين في مستشفى بشير بن ناصر بسكرة

المجموع	النوع	الرتبة
06	أطباء مختصين في الإنعاش والتخدير	الأطباء الأخصائيون
09	أطباء مختصين في الجراحة العامة	
04	أطباء مختصين في جراحة الاطفال	
01	طبيب مختص في جراحة المسالك البولية	
01	طبيب مختص في جراحة الاعصاب	
08	أطباء مختصين في جراحة العظام والرضوض	
03	أطباء مختصين في جراحة الفك والوجه	
02	أطباء مختصين في جراحة الأنف والأذن والحنجرة	
01	طبيب مختص في الطب الشرعي	
01	طبيب مختص في طب الكلى	
02	أطباء مختصين في الأشعة	
01	طبيب مختص في التكيف العضوي	
54	الاطباء العامون	
06	جراحي الأسنان	
03	صيدليين	
350	شبه طبيين	
150	عاملون وإداريين	الإداريون

المصدر: من اعداد الطالبتين مقابلة شخصية مع كاتب المديرية الفرعية للموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تتم الدراسة الحالية باختبار أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مستشفى بشير بن ناصر بسكرة، وتناول في هذا المبحث مايلي:

المطلب الأول: منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

أ. **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، حيث صممت هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.v19 (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

ب. **المصادر الثانوية:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب والمقالات المنشورة في المجالات بالإضافة الى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه وغيرها، والهدف من استخدام المصادر الثانوية هو التعرف على الاسس السليمة في كتابة الابحاث العلمية وكذلك اخذ تصور عام حول اخر المستجدات التي حدثت في موضوع دراستنا

الفرع الثاني: تصميم الاستبانة

تم تقسيم استبانة البحث إلى جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

الجزء الثاني: يضم محورين هما:

المحور الأول: العدالة التنظيمية، ويتضمن (19) عبارة موزعة على اربعة أبعاد، وهي:

البعد الأول: العدالة التوزيعية، يحتوي على خمس (05) عبارات.

البعد الثاني: العدالة الاجرائية، يحتوي على خمس (05) عبارات.

البعد الثالث: عدالة المعاملات، يحتوي على خمس (05) عبارات.

البعد الرابع: عدالة المعلومات، يحتوي على اربع (04) عبارات.

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية، ويتضمن تسع (09) عبارات.

تم في هذه الدراسة استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): درجات سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

تم في هذه الدراسة استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.
- 2- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.
- 3- اختبار (Asmétyrie – Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 4- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار فرضيات الدراسة.

معاملات الصدق والثبات

1- صدق أداة البحث.

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها و للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون في جامعة بسكرة، طلب إليهم دراسة الأداة و إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى و طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم و تم إجراء التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

و قد اعتبرت الطالبتين أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة، و بذلك اعتبرتا أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله .
ب-صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (10) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.971) و هو معامل جيد جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث.
و بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2-ثبات الأداة (Reliability)

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (10): معامل الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات لألفا كرونباخ	معامل الصدق
العدالة التنظيمية	19	0.932	0.965
الفعالية التنظيمية	9	0.859	0.926
الاستبانة ككل	28	0.943	0.971

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. V19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحوري العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية جاءت مرتفعة، حيث بلغت (0,932) بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية، وبلغت (0.859) بالنسبة لمحور الفعالية التنظيمية، أما بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ الإجمالي للمحورين فهي قيمة مرتفعة قيمتها (0,943)، وبهذا نكون قد تأكدت من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا في ثقة كاملة بصحتها وصلاحيه تحليل نتائجها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب المتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي)

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	21	46.7%
	أنثى	24	53.3%
	المجموع	45	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10	22.2%
	من 5 إلى 9 سنوات	18	40%
	من 10 إلى 20 سنة	15	33.3%
	أكثر من 20 سنة	2	4.4%
	المجموع	45	100%
المسمى الوظيفي	دراسات طبية متخصصة	3	6.7%
	طبيب عام	12	26.7%
	مساعد تمريض	1	2.2%
	طبيب متخصص	7	15.6%

ممرض	6	13.3%
مخبري صحة	6	13.3%
اداري	10	22.2%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V19

■ **الجنس:** يتضح من الجدول اعلاه أن عدد الاناث في عينة الدراسة يفوق عدد الذكور ، إذ بلغ 24 فرداً بنسبة 53.3%، بينما بلغ عدد الذكور 21 فرداً بنسبة 46.7%.

نلاحظ ان عدد الاناث والعدد الذكور متقارب في هذه العينة، مما يساهم في تنوع وجهات النظر في الاجابة على اسئلة الاستبانة.

■ **السن:** نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن عدد الافراد الذين اعمارهم اقل من 30 سنة قد بلغ 9 افراد بنسبة 20% من العدد الاجمالي لافراد العينة، في حين بلغ عدد الافراد الذين تتراوح اعمارهم بين 30 إلى 39 سنة 20 فردا بنسبة 44.4%، كما بلغ عدد الافراد الذين تتراوح اعمارهم بين 40 إلى 49 سنة 10 افراد بنسبة 22.2%، اما الافراد الذين بلغت اعمارهم 50 سنة فاكثر بلغ عددهم 6 افراد بنسبة 13.3%.

تشير هذه النتائج على أن هناك تنوعاً في العمر بين افراد العينة، ونلاحظ ان الفئة الغالبة هي الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 30 الى 39 سنة، وهذا يدل على ان ما يقارب نصف عينة الدراسة هم من الفئة الشابة التي تتسم بالنضج والوعي والخبرة التي يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي على نتائج الدراسة.

■ **الخبرة الوظيفية:** نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان عدد الافراد الذين خبرتهم الوظيفية اقل من 5 سنوات قد بلغ 10 افراد بنسبة 22.2%، في حين بلغ عدد الافراد الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية من 5 الى 9 سنوات 18 فردا بنسبة 40%، كما بلغ عدد الافراد الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية من 10 الى 20 سنة 15 فردا بنسبة 33.3%، اما عدد الافراد الذين خبرتهم الوظيفية اكثر من 20 سنة 15 فقط بلغ عددهم فردين 02 بنسبة 4.4% .

تشير هذه النتائج إلى أن العدد الاكبر من عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية تتراوح من 10 سنوات الى اكثر من 20 سنة، مما يدل على انهم يتمتعون بخبرة جيدة في العمل تساهم في جودة نتائج الدراسة.

- المسمى الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان عدد الافراد الذين يشغلون منصب دراسات طبية متخصصة، طبيب عام، مساعد تمريض، طبيب متخصص، ممرض، مخبري صحة، اداري، قد بلغ عددهم على الترتيب: 3، 12، 1، 7، 6، 6، 10، بنسبة 6.7%، 26.7%، 2.2%، 15.6%، 13.3%، 13.3%، 22.2% على الترتيب.

نلاحظ ان فئة طبيب عام هي الفئة الغالبة ضمن عينة الدراسة، كما نلاحظ ان عينة الدراسة متنوعة من حيث المسميات الوظيفية، وهو امر ايجابي بالنسبة لنتائج الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- اقل من 2.33) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.33-اقل من 3.66) دالا على مستوى متوسط، و من (3.66-5) دالا على مستوى مرتفع، كما يبينه الجدولين التاليين:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	التقييم
العدالة التوزيعية	1	راتبي الشهري مناسب مقارنة بزملائي في العمل	4,20	0,661	1	مرتفع
	2	تناسب متطلبات العمل مع قدراتي الذاتية	4,02	0,542	2	مرتفع
	3	يتم توزيع الاعباء والواجبات الوظيفية بعدالة بين الموظفين	3,89	0,742	3	مرتفع
	4	تنوزع الحوافر المادية على الموظفين حسب الاستحقاق	3,84	0,790	4	مرتفع
	5	تتخذ ادارة المستشفى القرارات مع الاخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين	3,64	0,857	5	مرتفع

مرتفع	1	0,55661	3,9200	المجموع الكلي لبعء العدالة التوزيعية	
مرتفع	3	0,936	3,82	الاجراءات الادارية المطبقة في ادارة المستشفى عادلة	1
متوسط	5	0,991	3,47	تسمح ادارة المستشفى للعاملين بابداء الراي قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2
مرتفع	1	0,737	3,96	اجراءات الترقية تخضع لاسس علمية منطقية	3
مرتفع	2	0,793	3,91	يتم توضيح القرارات المتخذة من طرف ادارة المستشفى واستقبال الشكاوى والتظلمات المقدمة عنها	4
متوسط	4	0,917	3,58	يتم تقييم الاداء في المستشفى على اساس الجهود المبذولة في العمل	5
مرتفع	4	0,68674	3,7444	المجموع الكلي لبعء مرونة العدالة الاجرائية	
مرتفع	1	0,773	4,11	تعلم ادارة المستشفى الموظفين بالمناسبات الرسمية والاجتماعية مع التشجيع على المشاركة في اللقاءات المهنية	01
مرتفع	2	0,684	3,82	تعمل ادارة المستشفى على بناء نظام تواصل اساسه الشفافية والمساواة مما ياعد على بناء علاقات جيدة	02
مرتفع	3	0,720	3,73	تراعي ادارة المستشفى مصلحة الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم	03
متوسط	4	0,913	3,60	يتمتع جميع الموظفين بحق الاعتراض ومناقشة القرارات الخاصة بعملهم	04
متوسط	5	0,988	3,58	عند اتخاذ القرارات يتم مراعاة الظروف والحالات الخاص والشخصية للموظفين	05
مرتفع	3	0,65638	3,7689	المجموع الكلي لبعء عدالة المعاملات	

مرتفع	2	0,82٤	3,9٤	توفر ادارة المستشفى نظام فعال يسمح بانسياب المعلومات ووصولها لكافة الموظفين	1	عدالة المعلومات
مرتفع	1	0,49٤	3,9٤	تقوم ادارة المستشفى بتقديم شرح مفصل ودقيق حول المسار الوظيفي للموظفين منذ التحلقهم بالوظيفية	2	
مرتفع	3	0,72٤	3,9٤	تعمل ادارة المستشفى على توفير نظام تواصل فعال	3	
مرتفع	4	0,69٤	3,8٤	تصل المعلومات للموظفين في الظرف والوقت المناسب	4	
مرتفع	2	0,5222٤	3,916٤	المجموع الكلي لبعدها عدالة المعلومات		
مرتفع	-	0,5355٤	3,833٤	المجموع الكلي لمتغير العدالة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. V19

يشير الجدول الى إجابات الباحثين المتعلقة بالبحر الأول والذي يخص العدالة التنظيمية لدى موظفي

المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، حيث نلاحظ مايلي:

- جاء بعد العدالة التوزيعية بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.920) بانحراف معياري (0.556)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد العدالة التوزيعية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.64-4.20) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.543-0.857)، وهذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تحرص على تكريس كل المبادئ والقواعد والأسس والشروط التي يتفق عليها ويستخدمها العاملون لتحديد الحقوق والواجبات الأساسية، وكذلك تعيين وتحديد ما يعود عليهم من المنافع وأعباء التعاون الاجتماعي لتوزيعها توزيعاً مناسباً وملائماً.
- جاء بعد عدالة المعلومات بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.916) بانحراف معياري (0.522)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد عدالة المعلومات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين

(3.80-3.98) وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.499-0.824)، وهذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تحرص على درجة دقة وتأکید المعلومات في وقتها المناسب، كما تحرض على تقديم تفسيرات القرارات التي يتم اتخاذها.

● جاء بعد عدالة المعاملات بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.768) بانحراف معياري (0.656)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد عدالة المعاملات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.58-4.11) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.684-0.988)، وهذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تحرص على مدى توازن وجودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

● جاء بعد العدالة الاجرائية بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.744) بانحراف معياري (0.686)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد العدالة الاجرائية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.47-3.96) وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.737-0.991)، وهذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تحرص على الإنصاف والعدالة في عملية صنع القرار.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج مجموع المتوسطات الحسابية لأبعاد العدالة التنظيمية لدى المؤسسة محل الدراسة والتي بلغت قيمته 3,833 بتقييم "مرتفع"، وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون بان منظماتهم تكرس قيم العدالة اتجاههم.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفعالية التنظيمية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من إدارة المستشفى	3,98	0,753	مرتفع
2	تسمح لي إدارة المستشفى بالمشاركة في اتخاذالقرارات المرتبطة بعملتي	3,62	0,806	متوسط

مرتفع	0,601	4,04	الموظفين يتعاونون لإنجاز العمل بشكل جماعي	3
مرتفع	0,588	3,87	توفر ادارة المستشفى المساعدة وقت الحاجة	4
مرتفع	0,739	4,00	تعترف ادارة المستشفى بجهود في العمل	5
متوسط	0,783	3,58	محيط العمل جيد ومحفز على الابداع	6
متوسط	1,286	3,40	جو العمل تسوده مشاحنات وصراعات خاصة الخفية منها	7
متوسط	1,259	3,22	هناك انخفاض مستمر في عدد الشكاوى من المرضى	8
متوسط	0,965	3,58	مستوى أداء ادارة المستشفى في تحسن ملحوظ	9
مرتفع	0,61529	3,6988	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. V19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الفعالية التنظيمية بلغ (3.698) بانحراف معياري (0.615) و وفقا لمقياس الدراسة فان متغير الفعالية التنظيمية يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما يتضح من الجدول اعلاه أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا المتغير تراوحت بين (3.22- 4.04) و تراوحت انحرافات المعيارية بين (1.286-0.588).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفطح) وفرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفطح) لبيانات متغيرات الدراسة

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا و من اجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة، و من المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها اقل من الواحد (1)، و يظهر الجدول (IV.2) أن قيمة معامل الالتواء اقل من الواحد مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا و يعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول (14) يمثل معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المحاور	معامل الالتواء	معامل التفطح
---------	----------------	--------------

2.412	0.956-	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
0.069	0.672-	العدالة الاجرائية	
0.639	0.873-	عدالة المعاملات	
0.306	0.332-	عدالة المعلومات	
1.177	0.995-	العدالة التنظيمية ككل	
		الفعالية	
0.926-	0.168	التنظيمية	
		ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. V19

يتضح لنا من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الالتواء لمتغير الفعالية التنظيمية بلغ (0.168) و لمتغير العدالة التنظيمية بلغ (-0.995) وكذلك بالنسبة لأبعاد العدالة التنظيمية التي تقع ضمن الفئة (-3 ، 3)، ومن جهة أخرى فان معامل التفلطح لمتغير الفعالية التنظيمية بلغ (-0.926) و لمتغير العدالة التنظيمية بلغ (1,177) وكذلك بالنسبة لأبعاد العدالة التنظيمية التي تقع ضمن الفئة (-20 ، 20) وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم نستطيع اختبار فرضيات الدراسة والقيام بتحليل الانحدار والوثوق بنتائجه.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولا: اختبار صلاحية النموذج

H₀: لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى
--------------	----------------	-------	-------	--------	-------

الدلالة Sig	المحسوبة	المربعات	الحرية		
0,000*	14,311	2,451	4	9,806	الانحدار
		0,171	40	6,852	الخطأ
			44	16,657	المجموع الكلي
	0.589				معامل التحديد
	0.767				معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة باثر العدالة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (14.311) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل "العدالة التنظيمية" في هذا النموذج قد فسر ما مقداره تقريبا 59% من التباين في المتغير التابع "الفعالية التنظيمية"، وهي نسبة تفسيرية جيدة.

كما تشير قيمة معامل الارتباط (76.7%) إلى وجود علاقة قوية نسبيا بين متغيري الدراسة المستقل والتابع. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول "لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية" ونقبل الفرضية البديلة التي تقول "يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية" عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول ادناه.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ابعاد العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Bit	T المحسوبة	Sig
العدالة التوزيعية	0.687	0.132	0.621	5.197	0.000
العدالة الاجرائية	0.589	0.103	0.658	5.723	0.000
عدالة المعاملات	0.703	0.094	0.750	7.444	0.000
عدالة المعلومات	0.621	0.153	0.527	4.068	0.000

0.000	7.226	0.741	0.118	0.851	العدالة التنظيمية
					ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. V19

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الفعالية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

حسب النتائج الواردة في الجدول اعلاه نجد أنه يوجد أثر معنوي للعدالة التوزيعية على الفعالية التنظيمية. وهذا ما تؤكدته قيمة T المحسوبة التي بلغت (5.197) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول "لا يوجد أثر معنوي للعدالة التوزيعية على الفعالية التنظيمية" عند مستوى الدلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على الفعالية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

من نتائج الجدول، يتضح أن للعدالة الاجرائية اثر معنوي على الفعالية التنظيمية ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (5.723) بمستوى دلالة (0,000) وهي اقل من (0.05). وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية التي تقول "لا يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الفعالية التنظيمية" عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملات على الفعالية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

بحسب الجدول، نجد أنه لا يوجد أثر معنوي لعدالة المعاملات على الفعالية التنظيمية. قيمة T المحسوبة كانت (7.444) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من (0.05). لذا، نرفض الفرضية الصفرية التي تقول "لا يوجد أثر لعدالة المعاملات على الفعالية التنظيمية" عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعلومات على الفعالية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

بحسب الجدول، نجد أنه لا يوجد أثر معنوي لعدالة المعلومات على الفعالية التنظيمية. قيمة T المحسوبة كانت (4.068) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من (0.05). لذا، نرفض الفرضية الصفرية التي تقول "لا يوجد أثر لعدالة المعلومات على الفعالية التنظيمية" عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة.

الخاتمة

نلخص في الأخير ان تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الاستشفائية يعد موضوع مهم نظر لأن تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة من القيم اللازمة لقيام المؤسسات ونجاحها وواحد من المتطلبات الأساسية لرسم اتجاهات وسلوكات ايجابية لدى الموارد البشرية في المؤسسة، ومن بين النتائج المتوصل اليها:

1. للعدالة التوزيعية أثر معنوي على الفعالية التنظيمية.
2. للعدالة الاجرائية أثر معنوي على الفعالية التنظيمية.
3. لعدالة المعاملات أثر معنوي على الفعالية التنظيمية.
4. لعدالة المعلومات أثر معنوي على الفعالية التنظيمية.

وبالتالي ان العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة لها أثر معنوي على الفعالية التنظيمية.

كما بلغ معامل التحديد قيمة 0.589 حيث يعني هذا ان العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة تفسر ما قيمته 59% من التباين الحاصل في الفعالية التنظيمية.

بلغ معامل الارتباط قيمة 0.767، حيث تعني هذه القيمة وجود ارتباط قوي نسبيا بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

تتوزع بيانات الدراسة توزيع طبيعيا مما مكننا بالقيام باختبار الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات والثوق بنتائج الدراسة.

عند ملاحظتنا لعينة الدراسة اثناء عملية جمع البيانات من المبحوثين لاحظنا وجود بعض التقصيرات من طرف الإدارة في توزيع بعض المهام والمسؤوليات ولاحظنا بعض الشكاوى من طرف بعض الموظفين ونظرا لهذا قمنا بتقديم بعض التوصيات منها:

1. تشجيع العاملين على المشاركة في مراجعة اهداف المؤسسة وإعطائهم الحرية في التصرف لتنفيذ مهامهم.
2. مراجعة الألية التي تطبق بها الاجراءات الادارية بما يحقق العدالة بين الموظفين.
3. اعادة النظر في هيكلية نظام الحوافز والمكافآت والترقيات.
4. إعطاء فرصة الموظفين لتقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات.

قائمة المراجع

- أحمد داودي (2020). *الفعالية التنظيمية*. الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية-مركز الكتاب الأكاديمي : مركز الكتاب الأكاديمي- كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية-جامعة الجزائر 3.
- إيمان محمد أحمد الوكيل (s.d.). أثر وسائل التواصل الاجتماعي على الفعالية التنظيمية للمؤسسات العامة دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات المصرية.
- بعاج الهاشمي (2009). دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة. *مذكرة مقدمة لنيل متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال*. جامعة الجزائر -3- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- بعاج الهاشمي وآخرون (2017). ديسمبر. (الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري) دراسة نظرية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*. الجزائر، جامعة الشهيد محمد لخضر بالوادي.
- بلقاسم سلاطونية وآخرون (2015). *الفعالية التنظيمية* (مدخل سيولوجي). الجزائر: دار الفجر القاهرة، الدار الجزائرية.
- حامدي جيلاني (2021/2022). قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي "دراسة ميدانية". أطروحة دكتوراه الطور الثالث.
- حمزة فرطاس (2018). مارس. (العدالة التنظيمية) الأبعاد والنظريات المفسرة لها. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء 1*.
- حمي عبد الستار-د حورية ترولت عمروني (2020). الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. ISSN: 2170.1121.
- خالد بوشارب بولداني-عبد الوهاب عقون (2021). جانفي. (الفعالية التنظيمية: المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة. *مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1*.
- د. حنان البديري كمال سليمان (2020). أغسطس. (تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان. *المجلة التربوية، العدد 76*.
- د. عثمان حمود الخضر-د. هشام فتحي جاد الرب (2019). دليل مقياس العري للعدالة التنظيمية البنود والتعليمات، الطبعة الأولى. جامعة الكويت: أفاق للنشر.
- د. عواطف بنت السيف العوي-د. شادن عبد الله عبد العزيز الديحي (2023). جانفي. (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة. *مجلة التربية، العدد 197، الجزء 2*. جامعة الأزهر كلية التربية، القاهرة.

قائمة المراجع

- د. فرج شعبان-د. شيخ سعيدة (s.d.). محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 7. جامعة البويرة.
- د. قهيري فاطمة (2020). واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، المجلد 3، العدد 1. جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- د. مصطفى محمد علي رشيد (2021). الصحة التنظيمية في المنظمات العامة ما بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري. مجلة الصحة التنظيمية في المنظمات العامة ما بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي، المجلد 12، العدد 2.
- د. ميسون العيادي (2023/1444). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
- د. أميرة أحمد الزهيري-أحمد شعبان (2018). تأثير العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات "دراسة تطبيقية". المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- د. فاطمة محمد النعيمي-د. نونة صماري (2021). مارس (أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 6. سلطنة عمان.
- د. محمد عوض محمود ملاح (2023). جوان (العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ISI 2022: 0.510.
- د. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد-د. محمد سيد بشير محمد (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- درة عمر محمد (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. ماجستير في إدارة الأعمال. سوريا، جامعة عين شمس، كلية التجارة: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- ذكرى بنت مشهور المطرفي (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 3. المملكة العربية السعودية.
- سعاد عبید ضويحي الشمري (2018). أبريل (المضامين العلمية للعدالة التنظيمية نظرة عصرية ورؤية تربوية. مجلة كلية التربية بينها، العدد 114، الجزء 1.
- سعيد بن فايز بن محمد السبعي (2015). يوليو (دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي. مجلة كلية التربية (الأزهر) مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، العدد 164، الجزء الأول. جامعة الأزهر.

قائمة المراجع

- سلمى رزق الله-زروال نصيرة. (2020). تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، المجلد 8، العدد 1.*
- سمية جقيدل. (2018/2019). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي الأغواط. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس تنظيم وعمل. جامعة عمار ثليجي، الأغواط: قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
- سوسن جواد حسين-طالب أصغر دوسة. (2007). دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47.*
- عرعار محمد. (2022-2023). أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي "دراسة ميدانية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث.
- غانم محمود عبد الرحيم بدر. (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم. رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. نبلس-فلسطين، كلية الدراسات العليا.
- فريال سيفون. (2015). مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت. *مجلة دراسات في علم اجتماع منظمات، العدد 6.*
- محمد عبد العزيز سيد أحمد-رانيا السيد إبراهيم أبو العتيق. (2020). أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 19، العدد 2.*
- منيرة مازري. (2017). أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية. أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- نور الدين بشير تاويريت. (2015). *نظرية المنظمة والتنظيم. عالم الكتاب الحديث.*
- نور الدين تاويريت. (2005). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية: جامعة محمد منتوري.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: 03-06-2024

جامعة محمد خيضر - بسكره
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: السبي لطيفة

الرتبة: أستاذة محاضرة أ

قسم الارتباط : العلوم الاقتصادية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة):

2 - شبيش مال

1 - شبيش خولة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية مستشفى بشر بن ناصر بسكره

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



فرع: تسيير الموارد البشرية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

الموضوع

أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر - بسكرة

تحت إشراف:

الأستاذة/ السبتي لطيفة

إعداد الطلبة

- شيبش أمال

- شيبش خولة

السادة الموظفين...

للموظفين والموظفات في المؤسسة العمومية الاستشفائية - بشير بن ناصر نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير بسكرة - حول أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، آمليين أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان، ونحن على ثقة من أن اجاباتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام، ونعاهد حضرتكم بان المعلومات المقدمة لنا ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض الدراسة فقط.

شكرا...

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر انثى

السن: اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

الخبرة الوظيفية: اقل من سنة من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة من 15 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المسمى الوظيفي: دراسات طبية متخصصة طبيب عام مساعد تمريض طبيب متخصص ممرض مخبري صحة اداري

المحور الأول: العدالة التنظيمية

الرقم	السؤال	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
العدالة التوزيعية						
01	راتبي الشهري يتناسب مقارنة مع زملائي في العمل					
02	تتناسب متطلبات العمل مع قدراتي الذاتية					
03	يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بعدالته بين الموظفين					
04	تتوزع الحوافز المادية على الموظفين حسب الاستحقاق					
05	تتخذ إدارة المستشفى القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين					
العدالة الاجرائية						
06	الاجراءات الإدارية المطبقة بإدارة المستشفى عادلة					
07	تسمح إدارة مستدق بإبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
08	إجراءات الترقية تخضع لأسس علمية منطقية					
09	يتم توضيح القرارات المتخذة من طرف إدارة					

					المستشفى. واستقبال كل انواع الشكاوى والتظلمات المقدمة عنها
					10 يتم تقييم الأداء في إدارة المستشفى على أساس الجهود المبذولة في العمل
عدالة المعاملات					
					11 تعلم إدارة المستشفى الموظفين بالمناسبات الرسمية. الاجتماعية مع تشجيع على المشاركة في لقاءات المهنية
					12 تعمل إدارة المستشفى على بناء نظام تواصل مبنى على الشفافية والمساوات مما يساعد على بناء علاقات جيدة
					13 تراعي إدارة المستشفى مصلحة الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله
					14 يتمتع جميع الموظفين بحق اعتراض ومناقشة القرارات الخاصة بعملهم
					15 عند اتخاذ القرارات يتم مراعاة الظروف والحالات الخاصة والشخصية للموظفين
عدالة المعلومات					
					16 توفر إدارة المستشفى نظام فعال يسمح بانسياب المعلومات لكافة الموظفين
					17 تقوم إدارة المستشفى بتقديم شرح مفصل ودقيق حول المسار الوظيفي للموظفين منذ التحاقهم بالوظيفة
					18 تعمل إدارة المستشفى على توفير نظام تواصل فعال
					19 تصل المعلومات للموظفين في الوقت والظرف المناسب

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

الرقم	السؤال	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
01	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من إدارة المستشفى					
02	تسمح لي إدارة المستشفى بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي					
03	الموظفين يتعاونون لإنجاز العمل بشكل جماعي					
04	توفر إدارة المستشفى المساعدة وقت الحاجة					
05	تعترف إدارة المستشفى بجهودتي في العمل					
06	محيط العمل جيد ومحفز على الابداع					
07	جو العمل تسوده مشاحنات وصراعات خاصة الخفية منها					
08	هناك انخفاض مستمر في عدد الشكاوي من المرضى					
09	مستوى أداء ادارة المستشفى في تحسن ملحوظ					

قائمة محكمي الاستبيان

اسم ولقب الاستاذ (ة)	الرتبة العلمية	الجامعة مكان العمل
السبتي وسيلة	استاذة التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
السبتي لطيفة	استاذة محاضرة أ	جامعة محمد خيضر بسكرة

9/1/2024
7/1/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

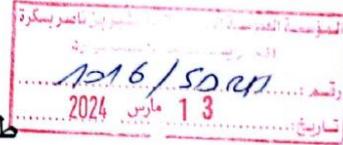
Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00217 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: المؤسسة العمومية الإستشفائية بشيرين ناصر
ولاية بسكرة



طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 شيشب خولة
- 2 شيشب آمال
- 3 /

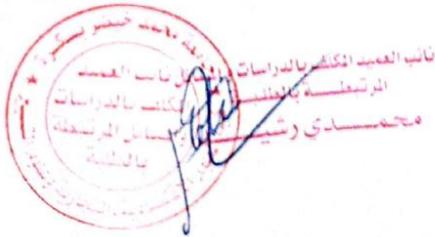
المسجلون بـ قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-28

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: السيد
الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: عمارة رقم: 2014.5.6.3.5.0
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم 2014.5.6.3.5.0
الصادرة بتاريخ: 2019/03/27
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان:
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024.1.06.1.03

إمضاء الطالب