

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 KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



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

الموضوع

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

موسي سهام

إعداد الطالب(ة):

عبد النبي مريم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنافي نوال	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	موسي سهام	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	رايس وفاء	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020



الموضوع

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

موسي سهام

إعداد الطالب(ة):

عبد النبي مريم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنافي نوال	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	موسي سهام	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	رايس وفاء	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على معلم البشر وآله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى من يعجز لساني عن إيجاد العبارات المناسبة لشكره إلى من سد خطاي وأنار طريقتي إلى من وهبني الحياة إلى رب العزة ﷻ.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير وامتناني إلى أستاذتي الفاضلة "سماة موسى" على كل المجهودات والتوجيهات لإنجاز هذا العمل أسأل الله أن يزيدنا من علمه وفضله وحياة سعيدة.

أشكر كل من سهل لي إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة مطالن الزيبان -القطرة-

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل رغم الظروف الصحية التي نمر بها.

والى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

إهداء

إلى من أزال الأثواب عن دربي ليهدد لي طريق العلم

"والديا"

إلى رمز العطاء إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى حبيبتي

"أمي"

إلى من يفتخر بي إلى حبيبي

"أبي"

إلى نصفي الآخر رحيل

إلى عائلتي الثانية بوزوايد

إلى أستاذتي موسى سهام

إلى جميع صديقاتي...

إلى جبراني أقاربي ودفعة ماستر 12 إدارة الموارد البشرية 2021

ملخص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث أننا قمنا بهذه الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن الزيبان –القنطرة- خلال الفترة 2022/2021، ومن أجل تحقيق ذلك تم إعداد استبانة تتضمن 30 عبارة تم توزيعها على عينة من الموظفين حيث اعتمدنا العينة العشوائية البالغ عددها 36، وقد تم استرجاع 35 واتضح بعد عملية الفحص أن 30 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها، وقمنا باستخدام عدة أساليب من اجل التحقق من الفرضيات من بينها المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، ومعامل الانحدار.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.81).

- ✓ وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة.
 - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الزيبان –القنطرة-.
 - ✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعد العدالة التوزيعية والإجرائية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

Abstract:

This research aims to identify the impact of organizational justice on job performance. We carried out this field study at the level of Al-Zayban Mills Corporation - Al-Kantara – during the period 2021/2022. In order to achieve this. A questionnaire containing 30 words was prepared and distributed to a sample of employees. We adopted the random sampe of 36. 35 were retrieved and it became clear after the examination process that 30 questionnaires are subject to statistical analysis based on the spss program for data dump and analysis. We used several methods to verity hypotheses. Including the arithmetic mean. Percentages and regression coefficient.

One of the most important findings that the level of organizational justice was average. With an arithmetic mean of 2081.

- ✓ there is a posivite and statistically signification direct relationship between organization justice and job performance in the institution.
- ✓ There is a statistically significant impact of the organizational justice on job performance at Al-zayban –Al- kentara- mills corporation.
- ✓ The absence of a statistically significant effect for each dimension of distributive and procedural justice on job performance in the institution under study.
- ✓ There is a statistically significant effect of the interactive justice dimension on job performance in the institution under study.

Key words: Organizational justice, job performance, distributive justice, procedural justice, interactive justice.

قائمة الجداول والأشكال:

1. قائمة الأشكال:

رقم الشكل	المحتويات	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	درجات عدم العدالة التنظيمية	17
03	نموذج التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء	30
04	هيكلية مجمع الصناعات الغذائية أفروديف	38
05	هيكلية مصلحة الموارد البشرية.	45
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-	47

2. قائمة الجداول:

رقم الصفحة	المحتويات	رقم الجدول
40-39	منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة -	01
40	توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.	02
49	توزيع العينة حسب الجنس	03
50-49	توزيع العينة حسب العمر	04
50	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	05
51	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	06
52	سلم ليكارت الحماسي	07
53	تحليل الثبات والصدق الظاهري لمتغيري العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي	08
56-55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الآراء لإجابات المبحوثين عن عبارات العدالة التنظيمية	09
58-57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الآراء لإجابات المبحوثين عن عبارات الأداء الوظيفي	10
59	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	11
59	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	12
60	تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي	13
61	اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي	14

مقدمة

مقدمة:

لطالما حظي سلوك الأفراد باهتمام كبير من قبل المفكرين، بغية دراسة هذا السلوك واكتشاف العوامل المؤثرة فيه إيجاباً أو سلباً من أجل التعامل مع هذه العوامل، وغالباً ما تكون السياسات التنظيمية وإجراءات العمل المؤثر الرئيسي في سلوك الأفراد ومن بينها العدالة التنظيمية التي تلعب دور كبير في تفسير سلوك الأفراد اتجاه مؤسساتهم.

لقيت العدالة التنظيمية اهتماماً متزايداً من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية، وخاصة دراسة السلوك التنظيمي نظراً لأهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية وأهمها الأداء الوظيفي الذي يؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسات ومدى تحقيقها لأهدافها.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة في المؤسسة لارتباطه بالموارد البشري الذي يعد أهم الموارد كونه المسؤول بالدرجة الأولى على تحسين أداء المؤسسة، ووصول الأفراد لأداء وظيفي متميز مرهون بمدى توفير مستوى مقبول من العدالة التنظيمية من الناحية المادية والمعنوية.

ينظر إلى علاقة الفرد بالمنظمة على أنها علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعاته من الطرف الآخر، فالأفراد يقبلون أهداف المنظمة ويقدمون الأداء المطلوب لتحقيقها، وفي المقابل يتوقعون الأجر والحوافز العادلة، ومما لا شك فيه أن الإنصاف يؤثر في سلوكيات وأداء الأفراد في مكان العمل وهذا بدوره يساهم في تعزيز الأداء الفعال للمنظمة.

لذلك من خلال ما سبق تتبلور لنا الإشكالية التالية:

ما هو أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- ✓ ما هو مستوى العدالة التنظيمية السائدة بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-؟
- ✓ ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-؟
- ✓ ما هو أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-؟
- ✓ ما هو أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-؟
- ✓ ما هو أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-؟

1. صياغة فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية هي:

✓ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية

على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"

وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها كالآتي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2. أسباب اختيار الموضوع:

من ابرز أسباب اختيار الموضوع:

✓ أهمية موضوع العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في البحوث العلمية الحديثة.

✓ موضوع حديث لم يحظى بالكثير من الدراسات.

✓ إضافة معرفة علمية جديدة إلى البحث العلمي عن طريق أدلة موضوعية.

3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

✓ التحقق من أن المنظمة المبحوثة تعتمد على ممارسة العدالة التنظيمية.

✓ معرفة الواقع الفعلي للأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

✓ إثراء المعرفة العلمية حول موضوع العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائدة في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-.

✓ التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-.

✓ التعرف على آثار أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة.

5. حدود الدراسة:

• الحدود الموضوعية:

✓ المتغير المستقل: العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية).

✓ المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

• الحدود المكانية: تم توزيع استمارة داخل مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة.

• الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة.

• الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني من عام 2021.

6. الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة، والتي أجريت في هذا المجال، حيث تم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

- دراسة جبايلي عبد الحق، 2014/2013، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - أم البواقي -، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ محاولة اكتشاف درجة تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

✓ محاولة التحقق من العلاقة الموجودة بين العدالة الإجرائية والولاء المستمر.

✓ محاولة التعرف عن وجود أبعاد العدالة التنظيمية في ميدان الدراسة ومستوى الولاء لديهم.

✓ محاولة إبراز فاعلية العدالة التنظيمية داخل التنظيمات ومدى تأثيرها في الولاء التنظيمي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ تعتمد الإدارة الى ممارسة ضعيفة في مستوى العدالة التوزيعية خاصة في توزيع المكافآت والحوافز، وتوزيع عبء الوظيفة،

بينما نجد أن الأجر ثابت يتغير حسب طبيعة المنصب وهذا حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، مما يجعل العمال يفقدون الالتزام الأخلاقي نحو المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

✓ ضعف في مستوى ممارسة العدالة الإجرائية من طرف إدارة المؤسسة اتجاه العمال وذلك من خلال عدم إنصافها في تطبيق القرارات على كل العمال.

✓ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية دالة بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- دراسة فاضل فايزة، 2019/2018، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للانجاز لدى العمال دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت "زهانة" -معسكر-، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة، ومدى إدراك العمال لها والإحساس بها.
- ✓ إبراز علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.
- ✓ إبراز علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالدافعية للانجاز لدى العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.
- ✓ تحديد مستوى ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ هناك إحساس متوسط من قبل عمال شركة صناعة الاسمنت -زهانة- بالعدالة التنظيمية بأبعادها: التوزيعية، التعاملية، الإجراءات.
- ✓ هناك مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي من قبل عمال شركة صناعة الاسمنت -زهانة-.
- ✓ عمال شركة صناعة الاسمنت -زهانة- يتمتعون بمستوى منخفض من الدافعية للانجاز.
- ✓ العدالة التنظيمي والالتزام التنظيمي يساهمان في التنبؤ بالدافعية للانجاز لدى عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.

الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

- دراسة محمد طاهر شكري، 2016، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- ✓ التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- ✓ التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطي الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطي الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

- دراسة عز الدين هروم، 2008/2007، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ إجراء دراسة ميدانية على مركب المجارف والرافعات، لمعرفة الوسائل والأدوات التي يتوفر عليها المركب، والتي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء، والتي تعكس اهتمام المسؤولين على تسيير نشاط الموارد البشرية بعملية تسيير الأداء الوظيفي، خاصة منها أدوات تقييم الأداء.
- ✓ بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.
- ✓ بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ عدم وجود الاهتمام الكافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيههم.
- ✓ عدم وجود الاهتمام الكافي من جانب الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.
- ✓ عدم توفر النظام المطبق في تقييم الأداء الوظيفي بالمركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الفعال.

الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي:

- أشرف ماجد عبابنة وآخرون، 2014، مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 197-229.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الأداء لدى العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه، وكذلك التعرف على أثر تطبيق العدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

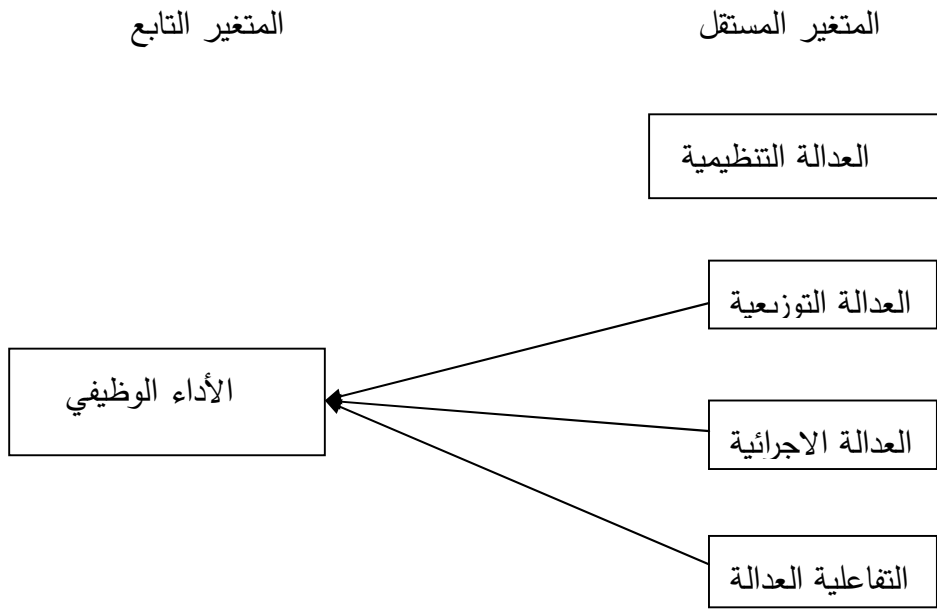
- ✓ أن العدالة التنظيمية ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني جاءت بمستوى قليل.
- ✓ أن أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني جاء بمستوى متوسط.

✓ وجود تأثير دال إحصائيا للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى.

7. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: نموذج افتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

8. هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى جانبين نظري وآخر تطبيقي، يتقدم مقدمة عامة وفي الأخير خاتمة لجميع النتائج. بالنسبة للجانب النظري: يتضمن فصل يضم أربعة مباحث تطرقنا إلى العدالة التنظيمية ثم إلى الأداء الوظيفي، بالنسبة للعدالة التنظيمية المبحث الأول يتضمن تعريف العدالة التنظيمية وأهميتها، ثم المداخل الإدارية لتسيير الموارد البشرية والعدالة التنظيمية، ثم مجالات العدالة التنظيمية وأشكالها، أما المبحث الثاني تضمن نظريات العدالة التنظيمية، ثم مبادئ العدالة التنظيمية ومقوماتها، ثم محدداتها وأخيرا أبعادها، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى تعريف الأداء الوظيفي وأهميته، ثم أنواعه وعناصره، ثم محدداته، ثم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وأخيرا تقييم الأداء الوظيفي، أما المبحث الرابع تناولنا فيه أثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الأداء الوظيفي.

بالنسبة للجانب التطبيقي: يتمثل في الدراسة التطبيقية في مؤسسة مطاحن الزيان - القنطرة-، حيث تم تقسيم الفصل الثاني الى ثلاث مباحث، بالنسبة للمبحث الأول تضمن تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيان القنطرة من حيث تعريفها، استراتيجياتها وأهدافها وسياساتها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني يتناول الإطار المنهجي للدراسة واشتمل على المنهج المستخدم في الدراسة ثم مجتمع وعينة البحث وخصائصها، وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية، أما المبحث الثالث فكان لعرض وتفسير النتائج من خلال تشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

الفصل الاول

تمهيد:

تحتل العدالة التنظيمية أهمية خاصة في المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها ولهذا لاقى اهتمام كبير عبر البحوث والدراسات في مجال الإدارة، فلقد عرفت العدالة التنظيمية وفق مختلف مدارس الفكر الإداري وفق مجالات عديدة، وتنوعت أشكالها بالنسبة للباحثين كما فسرت وفق مجموعة نظريات والتي تعود فكرتها الى نظرية المساواة التي نادى بها (Adams) في 1963. وللعدالة التنظيمية مبادئ ومقومات تقوم عليها ومحددات وأبعاد تسمح بدراساتها في السلوك التنظيمي، فشعور العاملين بالعدل من طرف رؤسائهم يؤدي الى تغيير سلوكهم بشكل ايجابي والذي يؤثر على أدائهم في العمل وهذا ما يضمن فعالية أداء المؤسسة واستمرارها على المدى الطويل.

وفي هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم العدالة التنظيمية ، والأداء الوظيفي سنقوم بتقسيم الفصل إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة ، المؤثرة في السلوك التنظيمي الذي يتعلق بالموارد البشري بشكل كبير في المؤسسة، ونظرا لأهميتها ودورها في تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة معا، لذلك سنتناول في هذا المبحث مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها ومختلف المدارس الإدارية التي تناولتها، مجالاتها وأشكالها.

المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية وأهميتها

الفرع الأول: تعريف العدالة التنظيمية

تعددت تعريفات العدالة التنظيمية وفقا لوجهات نظر الباحثين ومنها:

- عرفها أبو تايه بأنها: العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي. (أبو تايه، 2012، صفحة 149)
 - وعرفتها سارة على أنها: عبارة عن إدراك العمال لمدى نزاهة الإجراءات وموضوعية القرارات التي تم بها تحديد المدخلات التي يحصلون عليها، وذلك عن طريق عملية المقارنة بين الفرد والزميل الذي يتصف بنفس صفات الفرد المهنية (مؤهل علمي، الأقدمية...) فإذا تساوت المقارنة، شعر الفرد بالعدالة وان كانت نتيجة المقارنة لصالح الزميل شعر الفرد إما بالظلم أو المحاباة. (زويبي، 2015، صفحة 384)
 - ويرى بن يحي أن: العدالة التنظيمية تعرف من خلال ما يحكم به العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (بن يحي، 2017، صفحة 241)
 - كما عرفتها فطيمة الزهراء وجميل بأنها: مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، ومقارنتها مع الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (عيسات و أحمد، 2016، صفحة 307)
 - كما عرفها عربيات بأنها: مدى إدراك الموظف لعدالة مخرجات الأداء الوظيفي إلى مدخلاته ومدى نزاهة الأساليب والوسائل التي اتبعتها المنظمة في تقييم تلك المخرجات وبناءا عليها يتم الشعور بإحساس العدالة التنظيمية من عدمه في المنظمات. (عربيات، 2014، صفحة 49)
- ومن خلال ما سبق تستنتج أن العدالة التنظيمية هي: هي كل ما يشعر به الفرد ويدركه من إجراءات وأساليب مطبقة عليه داخل المنظمة، ومدى المساواة بين جهوده المبذولة والعوائد المتحققة، بالإضافة إلى الطرق التي يمارسها رئيسه في التعامل معه.

الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، كونها عنصرا مهما في بناء وتطوير المنظمات وتحقيقها لأهدافها. وعليه تتضح أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية: (أبو سمعان، 2015، الصفحات 28-29)

- ✓ ان العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة يتصف بمفهوم عدالة التوزيع.
- ✓ ان العدالة التنظيمية تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذا الجانب.
- ✓ ان العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- ✓ ان العدالة التنظيمية تؤدي الى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند الأعضاء في المنظمة.
- ✓ تعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.
- ✓ يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية الى أهمية وتنامي الحاجة للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المنظمات المتطورة.

المطلب الثاني: المداخل الإدارية لتسيير الموارد البشرية والعدالة التنظيمية

تسعى إدارة الموارد البشرية بمختلف عملياتها الى التنسيق بين مصالح كل من الأفراد والمنظمة، وقد ارتبط ظهور نشاط الإدارة بحاجة الناس الى الجهد الجماعي من أجل تحقيق رفاهية الفرد والمجتمع، فقد مرت الإدارة بعدة تسميات الى غاية الوصول الى تسمية إدارة الموارد البشرية وهذا راجع الى مختلف المداخل الإدارية التي عاجلت تسيير الموارد البشرية داخل المنظمات.

1. العدالة التنظيمية والمدخل الكلاسيكي

ينظر رواد المدرسة الكلاسيكية إلى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية normative أي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق التي يتم من خلالها تحقيق العدالة. (دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، 2008، صفحة 87)

كما أن النظريات التقليدية راعت في أهم جوانبها الجانب المادي باعتبارها العنصر البشري في المؤسسات آلة إنتاجية ترتبط بالعائد المادي لما يبذلونه من عمل بينما نجد في العدالة التنظيمية جانب للعدالة التعاملية فعلاقة المرؤوس بالمرؤوسين لها أثر هام في تحديد مجموعة العلاقات داخل المؤسسة. (جبالي، 2013-2014، صفحة 78)

طبقا لافتراضات المداخل الكلاسيكية في الإدارة، فإن العدالة التنظيمية تتحقق نتيجة جهود تنظيمية داخلية تعكس قدرة الإدارة على استغلال مواردها لتحقيق مصالح كل من الإدارة والعمالين. ويغفل هذا الافتراض نقطة مهمة عن طبيعة البيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمات، و التي تتأثر وتؤثر فيها. أي أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر الى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية التي تتفاعل بشكل مستمر للتأثير على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (زايد، 2006، صفحة 74)

2. العدالة التنظيمية ومدخل العلاقات الإنسانية

ان الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية. فبدلا من أن يكون الفرد متلقيا فقط للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دورا مهما في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة. وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة: المنظمة والعاملين. (زايد، 2006، صفحة 77)

3. العدالة التنظيمية والمداخل الحديثة

ان الإضافة التي قدمتها المداخل الحديثة فيما يخص كيفية تجسيد عدالة تنظيمية داخل المؤسسة تعتبر إشارة واضحة الى أن تطبيقها لا يعتبر أمرا صعب التحقيق، فيكفي تحقيق التوازن بين كل من مدخلات الفرد ومخرجاته، وتحقيق عدالة في التعامل مع العاملين، وحتى الإجراءات المطبقة عليهم، من أجل خلق جو مناسب يسمح للعاملين بتقديم إنتاج متميز تحقق من خلاله المؤسسة أهدافها وتكتسب سمعة جيدة في السوق من خلال تنمية قدرتها على المنافسة مما يضمن استقرار العاملين وينمي ولائهم ويضمن استمرارهم في العمل بها. (خرموش، 2013-2014، صفحة 48)

المطلب الثالث: مجالات العدالة التنظيمية

لقد أجمع الباحثون والمختصون على تعدد المجالات التي تتجلى فيها العدالة التنظيمية بكل صورها، في حين يرى آخرون أنها غالبا ما تنحصر في المجالات التالية:

1. الترقية: تعني شغل موظف لوظيفة أخرى ذات مستويات أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى الوظيفة الحالية، كما ترتبط عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات. (فاضل، 2018-2019، صفحة 49)

وتتبع إجراءات الترقية بين العاملين أسلوبين هما: (عبد الفاتح، 2015-2016، صفحة 96)

✓ الترقية على أساس الأقدمية: حيث تراعى الأقدمية في العمل لأحقية الصعود في السلم الوظيفي، ويطبق هذا الأسلوب غالبا في الوظائف الدنيا.

✓ الترقية على أساس الكفاءة: وتأخذ الكفاءة في الأداء ودرجة إسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة كشرطين أساسيين لهذا النوع الترقية، ويطبق عادة في المناصب العليا.

حيث أن استعمال المنظمة لهذين الأسلوبين في الترقية بشكل موضوعي وواضح من شأنه أن يؤكد لدى العاملين على عناية المنظمة بالعدالة التنظيمية بين موظفيها بمختلف مستوياتهم.

2. التدريب: هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لانجاز مهام وظيفة معينة. (جري، 2017-2018، صفحة 5)

ويمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عملية التدريب كما يلي: (عبد الفاتح، 2015-2016، صفحة 97)

✓ تنمية القدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.

✓ توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف الى تطوير معلوماته في مجالات متعددة.

مما سبق يمكن الجزم أن تصميم وتنفيذ برامج التدريب يمكن أن يمثل مجالا مهما من مجالات سيادة العدالة أو غيابها، حيث قد تغيب هذه الأخيرة نتيجة الممارسات غير العادلة في مجال التدريب.

3. المكافأة: ينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهده ودوره في الإنتاج..، يتمثل النوع الأول في العوائد ذات أثر تحفيزي مباشر كالأجر، أما النوع الثاني فيتمثل في الارتقاء بقدرات العامل ومستواه الوظيفي ويترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة في الراتب. حيث أن غياب عدالة توزيع المكافآت بين العاملين يمكن أن يخلق نوعا من التوتر بينهم من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، وبالدراسة المتأنية لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا النوع من العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي المتميز للعاملين، حيث تصدر عن العاملين ردود فعل تجاه عدم حصولهم على الأجر المناسب أو غياب العدالة في توزيع المكافآت، قد تترجم في شكل عدم الميل للتميز في الأداء أو الاتجاه نحو سلوك الأداء العادي. (عبد الفاتح، 2015-2016، الصفحات 97-98)

4. العقاب: ان تعارض الأهداف يمثل تحديا لإدارة المنظمة لأنه يعيق الأداء، فيؤدي الى تدني الإنتاجية، ولتفادي ذلك لابد من حمل الموظف على الإذعان والطاعة، باللجوء لاتخاذ إجراءات عقابية اتجاهه، وإلا تمادى في استغلال المنظمة واستهلاك طاقتها. وهناك العديد من أساليب العقاب تتراوح ما بين توجيه لوم أو حسم من المكافآت الى قرار إنهاء الخدمات. (فاضل، 2018-2019، صفحة 51)

المطلب الرابع: أشكال العدالة التنظيمية

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر من خلالها العدالة التنظيمية وتمثل في: (خرموش، 2014-1013، صفحة 58_57)

1. **العدالة الداخلية:** تعرف من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. ويشير هذا الشكل الى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين مدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

2. **العدالة الخارجية:** يركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلانية، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، وبالتالي يمكننا التوصل الى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

3. **العدالة الفردية:** تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من طرف الجهاز الإدارة للمؤسسة الواحدة. ان هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضاً من حوافر بينه وبين بقية العاملين في نفس القسم (يقارن بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافر)، ومن هنا يمكن للعامل تقييم ما يحصل عليه، و ما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهداً وعملاً، ويحكم على مدى عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعاً من التعامل مع عمالها.

المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع التي تتعلق بالأفراد وتؤثر فيهم داخل المنظمة، ولقد تعددت نظريات العدالة التنظيمية بتفسيراتها حسب الباحثين، كما أن للعدالة التنظيمية مبادئ ومقومات تقوم عليها ومحددات و أبعاد يتم من خلالها دراسة العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية

تعددت النظريات التي ساهمت في بناء مفهوم العدالة التنظيمية، وسنقوم بالتعرف على أهم هذه النظريات:

1. نظرية العدالة لآدمز: (شيخ، 2014-2015، صفحة 30)

و تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقارنون معدل مخرجاتهم الى مدخلاتهم بمعدل مخرجات الى مدخلات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا اتجاه العدالة أو عدمها. فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالإنصاف والعدالة، أما إذا لم يتساو المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكبر من المدخلات التي يقدمها أو العكس فان الفرد يشعر بعدم الإنصاف مما يولد لديه شعورا بالتوتر. وهذا الشعور بالتوتر يكون على شكلين هما:

شعور بالغضب: إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته الى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

✓ شعور بالذنب: إذا أدرك الفرد ان مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته الى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

وتنقسم العدالة حسب النظرية إلى عدالة داخلية وخارجية، فالعدالة الداخلية تحدث عند تساوي العائد المادي للفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق عند تساوي العائد المادي للفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى. (فرطاس، 2016-2017، صفحة 68)

2. نظرية التوقع لفروم: (خرموش، 2013-2014، صفحة 47)

ركزت على تفسير دافعية الفرد للعمل، ومن أهم افتراضات هذه النظرية أن أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن هذا الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة، ومعنى أدق فان هذه النظرية ترى أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظم تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نواتج منتظمة كالمكافآت، زيادة في الأجر، ترقية... وكذا مدى منفعة هذه النواتج للفرد، وهل تمثل قسمة إيجابية أم سلبية؟ ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له.

3. النظرية التقليدية للمدركات المرجعية (دره، 2008، صفحة 77)

تصور هذه النظرية نموذجاً ثنائي العوامل:

✓ عوامل ترتبط بالمرجات (النتائج).

✓ عوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات المستخدمة في توزيع المرجات).

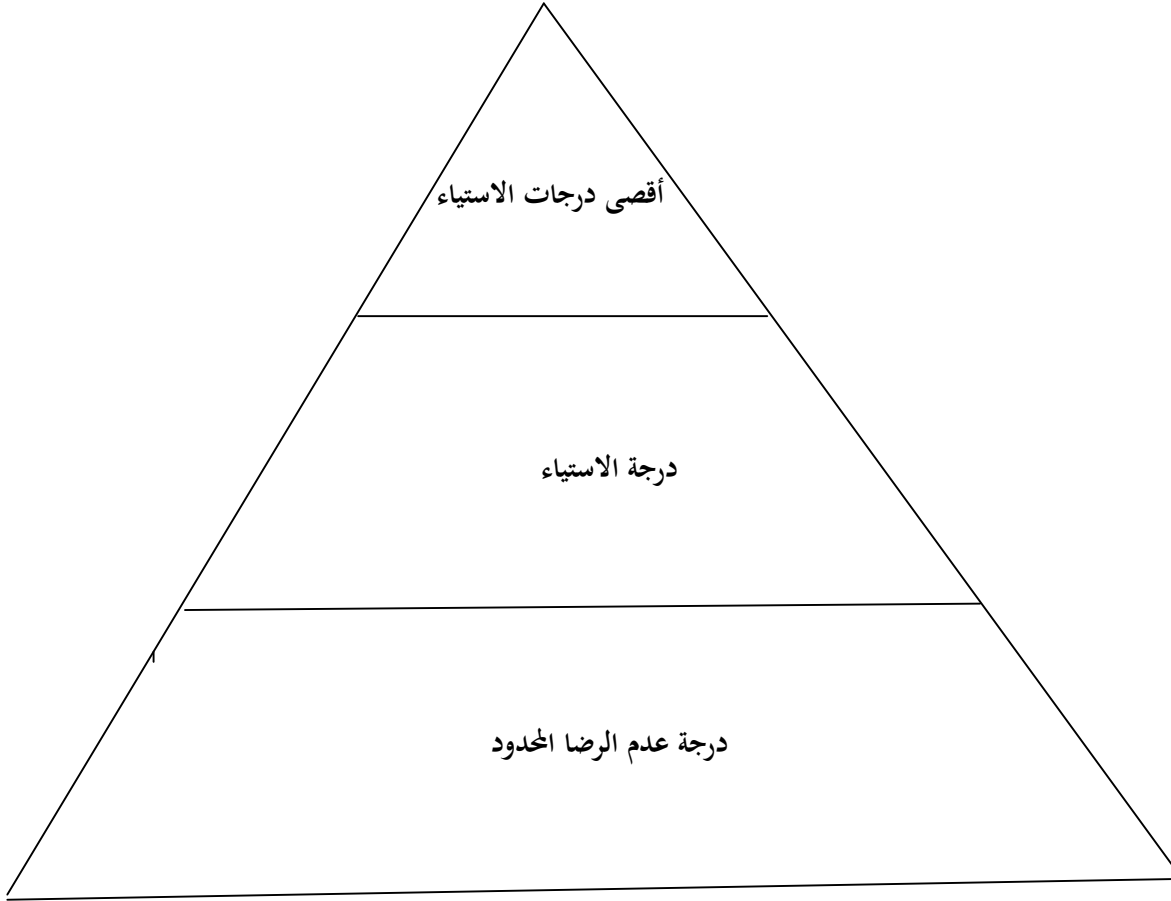
وان العنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التصوري بشأن المرجات أو الإجراءات المرجعية، ومن أجل الوصول الى معايير لتقييم المرجات والإجراءات الفعلية، فانه يجب على الفرد القيام بإجراءات ماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تصوري لكل من المرجات المرجعية والإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المرجات والإجراءات؟).

وقد استخدم Folger مصطلح التبرير في هذه النظرية، وذلك للإشارة الى الأسباب أو الأعذار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة، لذا فان التبرير قد يكون قويا أو ضعيفا بالاعتماد على منطقيته أو مدى اقتناع الفرد به.

وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية الى ثلاث درجات بالاعتماد على شدتها، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي: (عبد الحميد و مُجَّد، 2015، صفحة

(32)

شكل رقم (02): درجات عدم العدالة التنظيمية



المصدر: (عبد الحميد و محمد، 2015، صفحة 32)

حيث:

- ✓ الدرجة الأولى (درجة عدم الرضا المحدود): وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.
- ✓ الدرجة الثانية (درجة الاستياء): وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.
- ✓ الدرجة الثالثة (أقصى درجات الاستياء): وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المخرجات المرجعية، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة، ونقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة في المستقبل.

4. نظرية المدركات المرجعية المعدلة:

جاءت هذه النظرية نتيجة التطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التعامل، حيث تشير هذه النظرية الى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل. ان عناصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية، والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار، أما عناصر عدالة التعامل (الحساسية الشخصية والتفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار. وبناء على ذلك فعناصر عدالة التعامل تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية. كما أعطت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعامل وهي الأمانة، الكياسة أو المجاملة، واحترام الحقوق، والتغذية المرتدة السريعة (شيخ، 2014-2015، صفحة 39).

ويشير فولجر Folger الى أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة. حيث يرى فولجر Folger أن نظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول الى نموذج للالتزامات المتبادلة بين الفرد والمنظمة، فتنفيذ المنظمة لالتزاماتها المادية والسيكولوجية تجاه الفرد هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية، ويؤدي ذلك لقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة كافة أشكال السلوكيات البناءة، وتشمل التزامات المنظمة ما يلي:

- ✓ معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد.
- ✓ معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ الإجراءات والسياسات المختلفة.
- ✓ الالتزامات الخلقية والمعنوية وتعني معاملة الفرد باحترام، وهذه الالتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة الى الفرد بشأن احترام آدميته.

5. نظرية العدالة لرولز:

اعتمدت نظرية John Rawls عن العدالة التنظيمية على تصورين أساسيين (العربي، 2017-2018، الصفحات 66-67):

- ✓ **التصور الأول:** حالة الطبعة الأولى حيث يلتقي الأفراد على حالة من السوء (مساواة شبه كاملة) بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة الوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يولد فيه الشخص.
- ✓ **أما التصور الثاني:** فهو مسألة العقد الاجتماعي أو العلاقات بين الأفراد، وهنا يتفق الناس على المبادئ القائمة على أن الأشخاص -الأحرار العاقلين الراشدين- الذين يسعون الى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي للعدالة، فيتفقون على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية وطواعية لتشكيل لهم قوانين منصفة وتجعل التواءهم وتعاونهم في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الواجبات، الخيرات والمنافع التي يجنونها من جراء التعاقد بشكل منصف وعادل، وهو ما سماه Rawls "عدالة الإنصاف"، فهو يرى أن الإنصاف هو إسقاط كل الفوارق الطبيعية والاجتماعية.

6. نظرية العدالة الاجتماعية:

انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي عانى من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الناس والمؤسسات الإدارية سواء كان هذا الإنسان عضواً في المنظمة أو عضواً في المجتمع، حيث أدت هذه الأوضاع إلى ظهور العديد من الأبحاث والدراسات من أجل معالجة المشكلات الناتجة عن هذه الأوضاع، كما أدت إلى ظهور ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز، واستناداً إلى هذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردركسون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلباً أساسياً لإدارة المنظمات العامة (بوقليع، 2011، صفحة 14).

7. نظرية العدالة لبرونر ولولر:

هذه النظرية امتداداً لنظرية التوقع ل فروم وأضاف بورتير ولولر إلى نموذج فروم متغيراً جديداً وهو رضا العامل عن عمله ويتحقق إذا تقاربت العوائد الفعلية مع العوائد المتوقعة للعامل أنه يستحقها فعندئذ يشعر العامل بالعدالة ويتحقق الرضا وسيندفع إلى تكرار الجهد والنشاط، وإن قلت العوائد عما يعتقد العامل أنه يستحقه فيشعر بعدم الرضا وتنخفض الدافعية للجهد (منشي، 2016-2017، صفحة 14).

8. المحاسبة والمسؤولية الأخلاقية:

تقرر هذه النظرية أن عوامل الإمكانية أو القدرة، وعوامل الجوب، يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة، والسمات الأخلاقية للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة. وعند تحليل أي تصرف أو سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته، فإنه يتم النظر إلى (دره، 2008، الصفحات 51-52):

✓ عوامل الإمكانية أو القدرة Could / Would Factors: هل هناك بدائل أخرى؟ وهل تم اختيار هذا التصرف بصفة خاصة؟

✓ عوامل الجوب Should Factors: هل هذا التصرف أخلاقي أم غير أخلاقي؟

إن عامل الإمكانية يمثل شرطاً أساسياً، ولكنه لا يكفي بمفرده للمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية للمنظمة عن تصرفاتها للعاملين، بل لا بد من تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضاً.

تعتبر نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية نظرية عامة لأنها اشتملت على العديد من نظريات العدالة السابقة مثل: نظرية العدالة ونظرية المدركات المرجعية التقليدية والمعدلة، وغيرها من النظريات الأخرى.

9. نظرية الحساسية للعدالة:

تستند نظرية الحساسية للعدالة الى تفسير فروق الأفراد في إدراك حالة العدالة باعتبارها عملية معرفية الى مدى حساسية الأفراد لهذه الحالة أو مدى قبولهم لوجود العدالة أو عدمه، وليس من خلال المتغيرات الشخصية والتنظيمية، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الأفراد يمكن أن يوضعوا على مقياس الحساسية للعدالة. (فرطاس، 2016-2017، صفحة 73)

ووفقا لهذه النظرية يمكن تقسيم الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة الى ثلاث فئات هي: (دره، 2008، صفحة 49)

✓ **الشخص الحساس للعدالة:** وهو الشخص الذي يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين:

الاتجاه الأول: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

الاتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

✓ **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

✓ **الشخص غير الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً للحصول على الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

10. نظرية التبادل الاجتماعي:

وهذه النظرية تنسب الى بلو، وقد اعتمد في بناء نظريته على افتراضين اثنين هما:

✓ بما أن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإنه في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنهما علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبمعنى آخر فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول)، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي. (شيخ، 2014-2015، الصفحات 32-33)

✓ أما الافتراض الثاني فيقوم على أساس إدراك الفرد لعدم العدالة، الأمر الذي يدفعه للقيام بعمل ما من شأنه المساعدة على إدراك العدالة، بينما اذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه لا يضطر للقيام بشيء كهذا، لأنه في الأصل في وضع استقرار من جهة التبادل الاجتماعي. (غانم، 2015، صفحة 17)

المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية ومقوماتها

الفرع الأول: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ: (عبد الحميد و محمد، 2015، الصفحات 21-22)

1. مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و الأجر و الحوافز و ساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
2. المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
3. مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
4. مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
5. مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

الفرع الثاني: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية الى جملة من المقومات الأساسية تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمة للحصول على معاملة عادلة، وترتكز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فان مقومات العدالة التنظيمية وأساسها تعتمد على حقيقة المقارنات التي يجريها الفرد مقارنة بزملائه بعد أن يكون قد قيم جهده ودرجة كفاءته بالنسبة الى الآخرين، حيث يبيي الفرد حكمه على وجود العدالة التنظيمية من غيابها بحسب درجة العدالة الموضوعية في توزيع المكافآت والحوافز المادية منها والمعنوية وكذا الإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الأخيرة مقارنة بالآخرين. (عبد الفاتح، 2015-2016، صفحة 99)

وفي ضوء مدارك الأفراد حيال العدالة التنظيمية تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات التالية: (جقيدل، 2014-2015، صفحة 50)

- ✓ كل فرد في المنظمة يحتاج الى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية.
- ✓ ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافأهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- ✓ يبيي الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك.

المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية

لكل ظاهرة محددات وآثار وعلاقات تربط بينها وبين المتغيرات الأخرى ومن أجل فهم ظاهرة العدالة التنظيمية لابد من إدراك محدداتها أي مختلف المتغيرات التنظيمية المؤثرة فيها ومن بين هذه المتغيرات: (الدهبي، 2013-2014، الصفحات 75-76-77-78-79-80)

1. **نمط القيادة:** تعرف القيادة الإدارية على أنها: "عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة".

كما أن هناك أنماط متعددة للقيادة منها: النمط الديمقراطي، والأوتوقراطي والمشارك، والاقناعي، والتفويضي، والتوجيهي، ونمط القيادة التبادلية. ولكل نمط قيادي أثر مختلف على العدالة التنظيمية. وأن النمط القيادي الذي يتيح فرصة أمام العمال للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بهم وبسير العمل بالمنظمة، ويكون فيه القائد مهتماً بانشغالات العمال وتوجيههم للعمل بطريقة أفضل، يجعل العمال يشعرون بدرجة عالية من العدالة التنظيمية.

2. **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يعرفه طمبسون على أنه: "النموذج الداخلي للمنظمة فيما يتعلق بالعلاقات والسلطة والاتصالات". ومن أبعاد الهيكل التنظيمي: الرسمية، والمركزية، والتخصص، ونطاق الإشراف.

كما أن هناك نمطين من الهيكل التنظيمي هما:

✓ **الهيكل التنظيمي العضوي:** وهو هيكل يتميز بدرجة عالية من اللامركزية، وتكون به الخطوط الرسمية أقل وضوحاً مع وجود قنوات اتصال مفتوحة ومرنة.

✓ **الهيكل التنظيمي الميكانيكي:** وهو هيكل بيروقراطي يتسم بقواعد صارمة غير مرنة وسلطة لا مركزية مع اتصالات متدفقة عمودياً وفقاً للمستويات الهرمية. إضافة إلى ذلك وجود لوائح وتعليمات رسمية تحكم عملية اتخاذ القرار.

ان أثر الهيكل التنظيمي على العدالة التنظيمية يختلف باختلاف نمطه والأبعاد المكونة له.

3. **المتغيرات الشخصية:** قامت الباحثة سامية خميس أبو ندا بإجراء دراسة حول المتغيرات الشخصية للعمال والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة وعلاقتها بالشعور بالعدالة التنظيمية وكانت النتائج كالتالي:

✓ **بالنسبة لمتغير العمر:** وجود علاقة إيجابية بين عمر العامل وإدراكه للعدالة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى الرضا الذي يشعر به العامل نتيجة المركز الوظيفي المكتسب بسبب تقادم العمر وزيادة سنوات الخبرة في العمل، وبالتالي زيادة الراتب والامتيازات الوظيفية.

- ✓ بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والشعور بالعدالة التنظيمية، أي كلما زاد المؤهل العلمي قل الشعور بالعدالة التنظيمية.
- ✓ بالنسبة لمتغير نوع الجنس: أسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الاناث أكثر منه لدى الذكور، ويعود السبب في ذلك لكون عمل المرأة حاجة ثانوية مكملة لعمل الرجل الذي تقع عليه المسؤولية الأكبر في تحمل الالتزامات الأسرية.
- ✓ بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: وجود علاقة سلبية بين عدد سنوات الخبرة والشعور بالعدالة التنظيمية أي كلما قلت سنوات الخبرة زاد الشعور بالعدالة التنظيمية.

المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية

يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة التنظيمية الى ثلاث أبعاد هي:

1. العدالة التوزيعية:

عرفها الباحثون على أنها إدراك الأفراد للإنصاف في عملية توزيع مخرجات المنظمة (الرواتب، والمكافآت، وفرص الترقية، وغيرها)، وكذلك الإنصاف في عملية توزيع الموارد وعبء العمل بينهم. (عبابنة و وآخرون، 2014، صفحة 199) وللعدالة التوزيعية جانبان هما: (الخزاعي، 2015، صفحة 489)

- ✓ الجانب المادي (هيكل التوزيعات): ويعد مهما من حيث مدى تقييم العامل للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي.
- ✓ الجانب الاجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير العامل الذي يحصل على مكافآت. أي يعني معاملة متخذ القرار للعامل المكافأ.

وتتمثل القواعد الرئيسية للعدالة التوزيعية في المنظمات في: (عليان، 2016، صفحة 22)

- قاعدة الإنصاف: تقوم هذه القاعدة على أساس توزيع العوائد وفقا لمستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام جزئي لا يتساوى بالأجر مع العامل الذي يعمل بدوام كلي، وفي حالة وجود تساوى بينهما في الأجر فان ذلك يعتبر خرقا لقاعدة الإنصاف.
- قاعدة المساواة: تركز هذه القاعدة على مبدأ أن يأخذ الجميع فرصا متساوية في توزيع العوائد حيث لا بد أن توزع بناء على المعرفة والمهارة، الإنتاجية بغض النظر عن الجنس أو اللون أو العرق.

- قاعدة الحاجة: وتعتمد هذه القاعدة في توزيع العوائد وفقاً لمبدأ الحاجة الأولى، بحيث يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي جميع الظروف.

2. العدالة الإجرائية:

عرفت العدالة الإجرائية بأنها العدالة المدركة فيما يتعلق بالإجراءات والعملية المستخدمة في اتخاذ القرارات. (عبد الله و آخرون، 2008، صفحة 13)

وقد أشار كوبمان Koobman الى نوعين من العدالة الإجرائية: (صالح عبد الله الشمري، 1441هـ، صفحة 308)

✓ **العدالة النظامية:** وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية مرتكزة على القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

✓ **العدالة المعلوماتية:** وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين والمستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراء التوزيع.

قدم Leventhal وزملائه نموذج يعد الأساس للكثير من الدراسات التي بحثت في العدالة الإجرائية، ويتكون من ست قواعد سميت بـ "قواعد العدالة" (Justice Rules)، والتي من خلالها يمكن الحكم على العدالة الإجرائية، وتشمل: (الفتلاوي و آخرون، 2018، الصفحات 95-96)

- **قاعدة الاستقامة (الثبات):** تعني هذه القاعدة تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء، والثبات أي أن تلك القرارات تتبع الإجراءات نفسها كلما تم اتخاذها.

- **قاعدة عدم التمييز:** تستوجب هذه القاعدة وجود قواعد وتعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.

- **قاعدة الدقة:** تعني هذه القاعدة صنع القرار واتخاذ بناء على معلومات كافية ودقيقة، وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذها، وله صلاحية اتخاذها.

- **قاعدة قابلية التصحيح:** تعني هذه القاعدة أن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحظى بفرصة تعديله وتغييره ان كان غير راض عنه في مرحلة ما من مراحل هذا القرار. وبمعنى آخر: يجب على المنظمة إيجاد قوانين وأنظمة تكفل للأفراد العاملين حق التظلم والطعن في القرارات المتخذة بحقهم.

- **قاعدة التمثيل:** تعني هذه القاعدة منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات على هؤلاء العاملين. بحيث تعكس تلك المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار.

- قاعدة الأخلاق: تعكس قاعدة الأخلاق ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع أعراف العاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية، فالشعور بعدم عدالة التعامل يحدث عندما تخالف تلك القرارات القيم والمبادئ الأخلاقية للأفراد في المنظمة.

3. العدالة التفاعلية (التعاملات):

- عرفها السكر على أنها: درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصالحهم في كل شيء يهتمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم والسماح لهم بمناقشتها، وإخضاعهم الى اعتبارات موضوعية في الترقية والترقية، والاهتمام بهم وبشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم. (السكر، 2013، صفحة 411)
- وقد حدد بيز وموج عام 1986 بعض الجوانب الرئيسية للعدالة التفاعلية التي يمكن أن تعزز تصورات الناس للمعاملة العادلة ومن هذه الجوانب: (النجار، 2017، الصفحات 32-33)

- ✓ **الصدق:** فالمعلومات التي تعطى يجب أن تكون واقعية ودقيقة، وقدمت بطريقة منفتحة وصریحة.
- ✓ **الاحترام:** ينبغي أن يعامل الموظفين بكرامة، مع عدم اللجوء الى الشتائم أو السلوك الفظ.
- ✓ **الملاءمة:** الأسئلة والجمل لا ينبغي أبدا أن تكون "غير لائقة" أو تنطوي على أشياء مسيئة مثل العنصرية، أو التمييز على أساس الجنس.
- ✓ **التبرير:** عندما يتم تصور أن هناك ظلم قد وقع، يجب عمل حساب للأمور الاجتماعية، كتقديم تفسير أو اعتذار حيث يمكن أن يقلل، أو يقضي ذلك على الشعور بالغضب.

وقسمت عدالة التعاملات الى جزئين منفصلين هما: (الفنلاوي و وآخرون، 2018، صفحة 102)

- **عدالة العلاقات الشخصية:** وهي إدراك العاملين للنزاهة في طريقة المعاملة المستخدمة من قبل السلطات عند تنفيذ الإجراءات وتحديد النتائج.
- **عدالة المعاملات:** وهي تركز على إعطاء تفسيرات صريحة وواقعية وتفصيلية عن تطبيق الإجراءات وتوزيع النتائج في الوقت المناسب.

خلاصة:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المواضيع التي اهتم بها العلماء والباحثين في مجال السلوك التنظيمي باعتبارها لأهميتها على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة باعتبارها من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على الفرد بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص، كما أنها من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي لها آثارا ايجابية على أداء المؤسسة بأبعادها المختلفة والمتمثلة في العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، فهي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء في التعامل مع المرؤوسين وهذا من أجل زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي وأساسياته

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين، فهو يعد من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كما أنه من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة، إذ يعد الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، وبالتالي نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وضع الأداء الوظيفي للعاملين تحت مجهر التقييم بصفة منتظمة للتأكد من أنهم يؤدون مهامهم بشكل جيد.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأهميته

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

تعددت تعريفات الأداء الوظيفي وفقا لوجهات نظر الباحثين ومنها:

- عرفته لبنى على أنه: مستوى انجاز المهام ومقدرة الفرد على حسن التصرف بالإمكانات المتاحة وذلك لإتمام المهام المطلوبة بالطريقة المثلى، والتي تتضمن جودة وفاعلية الأداء. (زياد خالد الساكت، 2014، صفحة 29)
 - عرفه عز الدين على أنه: عبارة عن مجموع السلوكيات الهادفة، والنتائج المحققة من طرف العامل، عند قيامه بمهام وممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة. (هروم، 2007-2008، صفحة 29)
 - وأيضا عرف الأداء الوظيفي بأنه: نشاط يمكن الموظف من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود المفروضة على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (زناد دروش و مصطفى، 2018، صفحة 72)
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن الأداء الوظيفي هو: محصلة ما يحققه الموظف عند تنفيذه لمهامه ومسؤولياته التي تمليه عليه الوظيفة التي يشغلها.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت لكونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ولأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يك ون أداء العاملين أداء متميزا، وتتمثل أهميته في: (سريير الحرتسي، 2017، الصفحات 63-64)

- ✓ تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.
- ✓ تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.

- ✓ مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها.
- ✓ كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة الكفوءة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة.
- ✓ أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي وعناصره

الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وتمثل في: (أبو شرح، 2010، صفحة 19)

1. **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، و كل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة
2. **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، و مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل "من خلال الحرص، و استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.
3. **الأداء المعاكس أو المجابهة:** وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

هناك العديد من عناصر الأداء الوظيفي ونذكر منها: (شكري، 2016، الصفحات 38-39)

1. **العناصر التنفيذية:** كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحددّ الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.

2. العناصر الأكاديمية: كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.
3. العناصر التطويرية: كالتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.
4. العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.
5. العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي: (شامي، 2009-2010، صفحة 66)

1. الدافعية: ان الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.
2. قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك.}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

أشار سيفرلاقي و والاس الى وجود خمسة مؤثرات سلوكية فردية على الأداء وهي: (العامري، 2015، صفحة 55)

1. الإدراك: هو عملية استجابة الفرد للمثيرات المختلفة التي ترد إليه وترجمتها الى رسائل تفيد في تحديد الاستجابة المناسبة.
2. التعلم: هو تغيير ثابت نسبيا يحدث كنتيجة للتجربة، ولكن ينبغي التمييز والتفرقة بين التعلم والعوامل الأخرى التي تؤدي الى إحداث تغييرات في السلوك مثل الإرهاق والنضج.

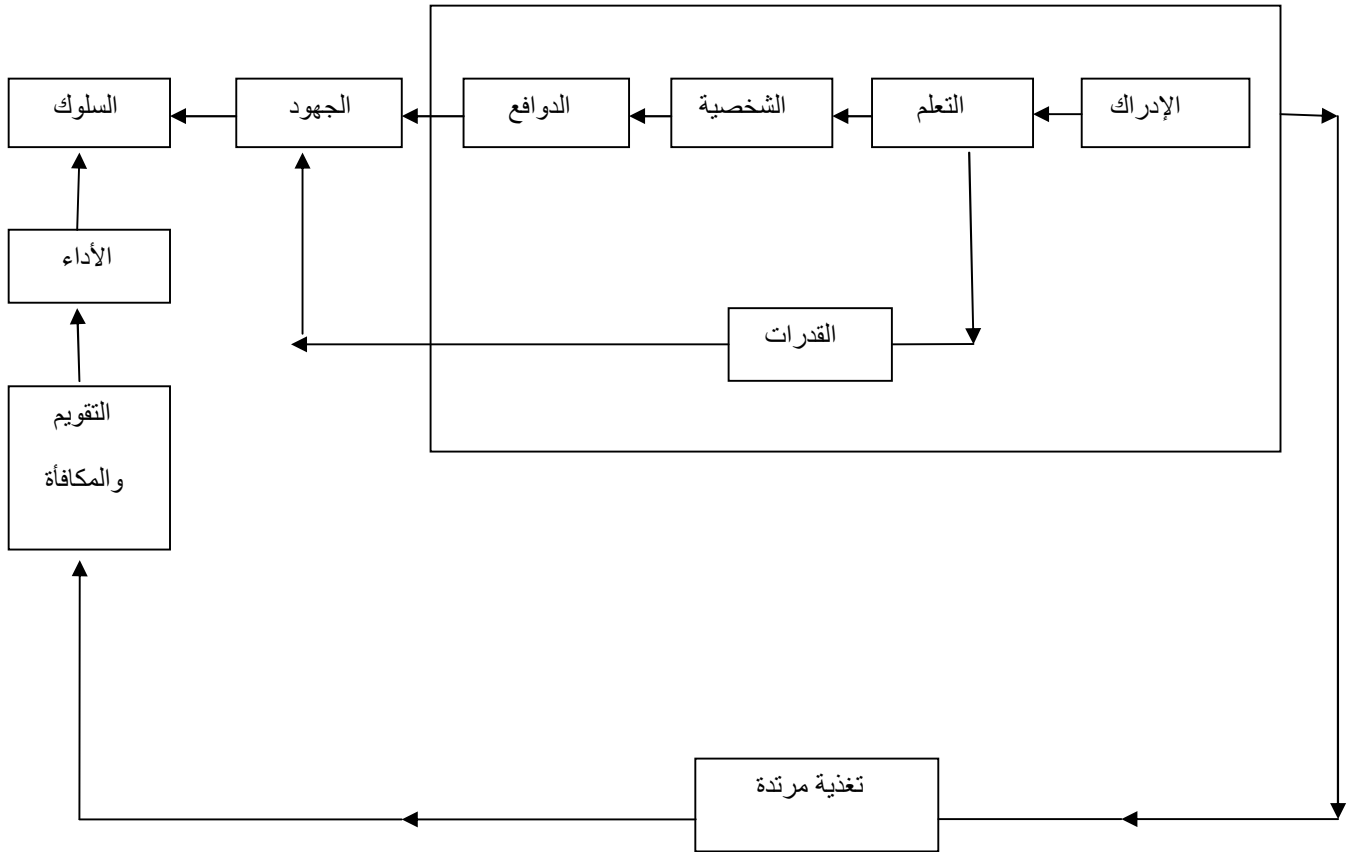
3. الشخصية: هي مجموعة العناصر البشرية أو الخصائص التي تميز أو تصنف الشخص، وتشتمل عناصر الشخصية على: الاهتمامات، القيم، والمعتقدات، والذكاء، والقوى العقلية، وتظهر فائدة تصنيف الشخصية فقط بالقدر الذي تستطيع به التنبؤ بالسلوك.

4. الدوافع: هي العوامل الداخلية التي تؤثر في التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة في مجال العمل، هذا ويلاحظ أن الدوافع تتخذ صيغا عديدة البعض منها مادي (مثل الحاجة الى الطعام)، والبعض الآخر نفسي (مثل الرغبة في الانتماء) ولكن لا يمكن ملاحظة الدوافع بصورة مباشرة وإنما يتم الاستدلال على وجودها من الأنماط السلوكية الملحوظة.

5. القدرات: هي الإمكانيات المطلوبة للقيام بتصرفات أو أعمال معينة، وهي ضرورية لإحداث السلوك ولكنها ليست شرطا كافيا لإحداثه وإنما يجب اتحاد القدرة مع الجهد لإحداث السلوك.

ويوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(03): نموذج التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء



المصدر: (العامري، 2015، صفحة 55)

المطلب الخامس: تقييم الأداء الوظيفي

عملية تقييم الأداء هي "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً". وعرفها البعض بأنها "الوصف المنظم لنقاط القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات". وبالتالي فتقييم الأداء هي عملية دورية) مستمرة (ومنظمة مخطط لها مسبقاً، تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (فهواجي، 2014-2015، صفحة 29)

وتوجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي ونذكر من بينها:

1. قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً، وأسهلها تصميمًا، وأبسطها استخدامًا، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد. (ماهر، 2004، صفحة 296)

2. ترتيب العاملين:

تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التناوبي، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم (1)، ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع موظفيه، ثم يقوم بترتيب باقي الموظفين بالمقارنة إلى أفضل موظف وأضعف موظف، فيعطي للأفضل التالي للأول في المستوى رقم (2)، والأقل ضعفاً من الأخير يعطى الرقم قبل الأخير وهكذا، حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه، ويتم الترتيب عادة بشكل إجمالي وعلى أساس الأداء الشامل. (نعساني، 2019، صفحة 265)

3. المقارنة بين العاملين:

رغبة في تحقيق قدر أعلى من الموضوعية النسبية، يتم استخدام طريقة المقارنة المزدوجة، التي تقوم على مقارنة كل موظف بموظف آخر، حيث يحدد الرئيس الموظف الأفضل فيهما، ويمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم. (نعساني، 2019، صفحة 266)

4. التوزيع الإجباري:

يعتمد في تقييم أداء الأفراد على ظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يتم الحصول على شكل توزيع هذه الظاهرة بإتباع ما يلي: (عقيلي، 2005، صفحة 417)

يكتب أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، بحيث يكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط، ثم يطلب من المقوم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

- المجموعة الأولى: ضعيف.

- المجموعة الثانية: أقل من الوسط.

- المجموعة الثالثة: مقبول.

- المجموعة الرابعة: جيد.

- المجموعة الخامسة: ممتاز.

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

- المجموعة الأولى: 10% من العاملين.

- المجموعة الثانية: 20% من العاملين.

- المجموعة الثالثة: 40% من العاملين.

- المجموعة الرابعة: 20% من العاملين.

- المجموعة الخامسة: 10% من العاملين.

5. الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن الخبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية: (اللبدي، 2015، صفحة 22)

- تحديد الأهداف المراد تحديدها كمقياس لتحديد الأداء.

- خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف اذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

- خلال مرحلة تقييم الأداء، مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

6. قوائم المراجعة:

تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة، وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، ويعود القوائم الى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية الى التقييم النهائي، ويطلق كذلك على هذه الطريقة الملاحظة السلوكية. (اللبدي، 2015، صفحة 23)

المبحث الرابع: العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

تعد العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين والذي يعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة، والذي بدوره يتحكم في استقرارها وبقائها.

المطلب الأول: أثر العدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي

العدالة التوزيعية هي عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل: في الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وتحقق العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له منها: التسهيلات المادية ومهام العمل. (دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، 2008، صفحة 38)

ان إحساس الأفراد العاملين بعدم العدالة في توزيع المكافآت والأجور مثلاً بالمقارنة مع الجهود المبذولة يؤدي الى خلق نوع من التوتر في العلاقات بين العاملين والشعور بالغضب كما جاء في نظرية المساواة وبالتالي يصدر عن العامل رد فعل نتيجة لحصوله على أجر غير مناسب يتمثل في عدم تقديم أداء وظيفي متميز.

المطلب الثاني: أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي

العدالة الإجرائية هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد. ان مفهوم العدالة الإجرائية يمثل مشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تؤثر في توزيع المكافآت بحيث تقدم المنظمة الضمانات الكافية للإجابات على تساؤلات العاملين، وتخفيض مخاوفهم بشأن الممارسات الصادرة عن المنظمة. (دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، 2008، الصفحات 40-42)

ان غياب عدالة الإجراءات بالنسبة لتقييمات الأداء والمعايير المستخدمة في تقييم الموظفين على أدائهم الوظيفي كما أنها يمكن أن تكون حافزا لتحسين الأداء وتقديم الأفضل.

كما قام السكر 2013 بدراسة العلاقة بين العدالة الإجرائية و الأداء الوظيفي ووجد أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: أثر العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي

العدالة التفاعلية أو كما تسمى بالعدالة التعاملية: هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه. (دره، 2008، صفحة 45)

تعكس العدالة التفاعلية مدى شعور العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة كذلك معرفته لأسباب تطبيق تلك الإجراءات وان مراعاة المدير للجوانب الشخصية للعاملين وتفهم ظروفهم ومناقشتهم في القرارات التي تتعلق بالوظيفة تؤثر بشكل ايجابي على الأداء الوظيفي بحيث يحرص العامل على تقديم أداء جيد. ونجد أن السكر أجرى دراسة حول العلاقة بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي وتوصل الى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي.

خلاصة:

الأداء الوظيفي هو سلوك يمارسه الفرد في أدائه لوظيفته من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، كما نجد أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء الوظيفي هو تحديد مدى تطابق الأداء الفعلي للفرد مع الأداء المتوقع، ويتم تقييمه وفق عدة طرق، كما أن المنظمة تعمل على مراجعة ما أنجزه الموظفون وتحديد ما إذا كان الأداء جيدا أو سيئا وبالتالي كلما زاد إحساس الفرد بفعالية عملية التقييم كلما زاد مستوى أدائهم، فتقييم الأداء يطور أدائهم ويحسن علاقتهم مع المنظمة.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-.
حيث سنحاول تحديد أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي وفق وجهة نظر إطارات وموظفي مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

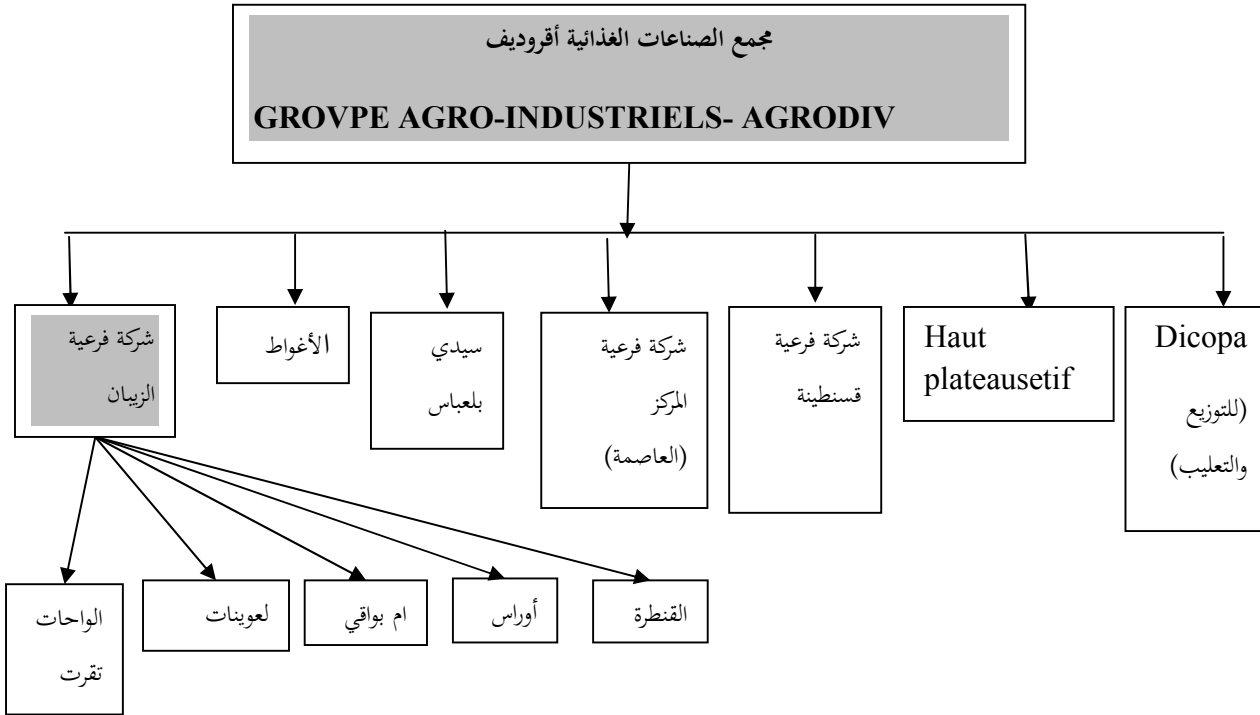
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر ب 235.000.000 د.ج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 د.ج. كانت تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، أما الآن فهي تابعة للشركة الفرعية الزيبان مع 4 وحدات أخرى، كما هي مبينة في الشكل (02).

الشكل رقم (04): هيكلية مجمع الصناعات الغذائية أقروديف



المصدر: (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -).

ويمكن تقديم معلومات حول المؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

- الاسم الجديد: المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة -
- طبيعة النشاط: المؤسسة أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعين وهي كالاتي:
- الأنشطة الرئيسية: تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد الدقيق)
- الأنشطة الثانوية: إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) وبيعها كأغذية للمواشي.

- الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وتبعد عن الولاية ب 55 كلم.
- المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية ب 315647 م².
- طاقة الإنتاج:
 - ✓ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين.
 - ✓ 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.
- سعة التخزين:
 - ✓ 39000 قنطار من المنتج النهائي.
 - ✓ 125000 قنطار من القمح.
- احتياجات المؤسسة من الماء:
 - ✓ 3000 لتر من الماء يوميا.
 - ✓ أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.
- الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا ب 179 عامل.
- منتجات المؤسسة: نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة -

المنتج	النوع	السعة
السميد	سميد غليظ	(25 كلغ)
	سميد ممتاز	(10 كلغ-25 كلغ)
	سميد عادي	(25 كلغ)
الدقيق	دقيق ممتاز	(5 كلغ)
	دقيق عادي	(25 كلغ-50 كلغ)
	دقيق ثانوي	(25 كلغ)

نخالة حمراء (نخالة القمح الصلب)	(40-100 كغ)	النخالة
نخالة بيضاء (نخالة القمح اللين)	(40-100 كغ)	
نخالة مكعبة	(40-100 كغ)	

المصدر: (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -)

ولديها منتجات أخرى جديدة منها:

CERFIBRES ✓

✓ النافع (سميد كامل من القمح الصلب)

✓ سميد الشعير.

▪ المجال البشري:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون في تطوير هذه المؤسسة والرفع من إنتاجها وتحسين مردودها، علما أن العدد الإجمالي لعمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة يقدر ب: 179 عامل يتوزعون حسب التسلسل المهني للفئات كما يلي:

جدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	30	17%
أعوان التحكم	79	44%
المنفذين	70	39%
المجموع	179	100%

المصدر: (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -)

المطلب الثاني: استراتيجيات مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-وأهدافها وسياستها.

الفرع الأول: بعض الاستراتيجيات المنتهجة في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-

يوجد مفهوم خاص للإستراتيجية في المؤسسة، حيث عرفها مستشار التوجيه بناء على مقابلتنا معه على أنها هي " التي تقوي مكانة المؤسسة في السوق وتخلق الثروة وكذا مناصب العمل".

إن الإستراتيجية الأكثر إتباعا في المؤسسة هي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وكذا إستراتيجية التميز (فأساس اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجيات هي قواعد السوق أي قانون العرض والطلب). ولكن هناك استراتيجيات أخرى متمثلة في:

✓ إستراتيجية التنوع: تنوع في الحجم حسب احتياجات الزبائن وفي المنتج كذلك.

✓ إستراتيجية التخصص: متخصصة في السميد والطحين.

✓ إستراتيجية تجارية: تشتري منتوجات وتقوم ببيعها (شراء العجائن الغذائية وبيعها) وتهدف إلى توجه جديد ألا وهو إنتاج كسكس الشعير.

كما أن المنافسة كثيفة باعتبارها موجودة في قطاع الصناعات الغذائية، حيث أن هناك مؤسسات رائدة في الجزائر مثل (Sim- سفينة) التي تجعل مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-تواجه منافسة شرسة.

كما أن المنتج يحظى بمنافسة محلية (مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مطاحن البركة زربية الواد)، وأنها جهوية كذلك في الشرق، إلا أننا من خلال ملاحظتنا نعتقد أنها منافسة وطنية بما أن المنتجات تصل إلى السوق المحلي والجهوي.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة وسياستها

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

✓ الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولا ودائما.

تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموما.

إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المرحة للشركة الفرعية مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال التالية:

✓ التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، والمحيط...).

✓ ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوى.

✓ تكوين وتحسين مجموعة العمال.

✓ الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة و المنتج.

✓ التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وفيما يلي سيتم التعرف على مصالح المؤسسة.

1. **الرئيس المدير العام:** يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهيكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه:

✓ يمثل المؤسسة خارجياً (الناطق الرسمي للمؤسسة).

✓ يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).

✓ يتراأس مجلس الإدارة.

✓ رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

2. **أمانة الرئيس المدير العام:** تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

✓ استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.

✓ استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.

✓ كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.

✓ تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.

✓ استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).

✓ توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

3. **هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:**

✓ دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.

✓ دراسة السوق.

✓ تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار.

✓ تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام.

4. **المستشار القانوني:** يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح أما مهامه فتتمثل في:

✓ التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص للطبيعية أو المعنوية (أغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة).

✓ متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.

✓ متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.

- ✓ متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT.
- ✓ وكالة بسكرة وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن. هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة.
- ✓ تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
- ✓ تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
- ✓ تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.
- 5. مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:
 - ✓ إنشاء برامج أو أحداث التغيرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور، الفوترة، المحاسبة، تسيير المخزون، الاستثمارات، الاهتلاكات ...).
 - ✓ برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
 - ✓ إدارة شبكة الإعلام الآلي.
 - ✓ مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.
 - ✓ المساهمة في الجرد السنوي.
- 6. مصلحة النظافة والأمن: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم إلى فرعين:
 - فرع الأمن: يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن. يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:
 - ✓ مهام خاصة بالأمن العام:
 - ✓ حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي.
 - ✓ مراقبة كل من يدخل أو يخرج من مؤسسة.
 - ✓ إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتج.
 - ✓ مهام خاصة بالأمن الصناعي:
 - ✓ المحافظة على أمن الآلات من الأخطار.
 - ✓ رش الأدوية على الموارد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلا.
 - ✓ الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.
 - ✓ إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.

فرع النظافة: يوجد تحت إدارته رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

✓ التنظيف الدوري.

✓ مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

7. مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:

تعد من أهم المصالح كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:

✓ إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية

التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.

✓ تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.

✓ إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.

✓ إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.

✓ إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.

✓ تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.

أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

✓ جمع المعلومات من مختلف المصالح.

✓ تحليل المعلومات.

✓ إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السادسة والسنوية.

8. هيئة الاحتساب: تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف

المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا

الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها

عملية الاحتساب.

من جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم

والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

9. دائرة الاستغلال: تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل

القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق

أهداف المصلحة.

10. مسؤول التقنيات التجارية: ويندرج تحت مهامه (03) مصالح وهي:

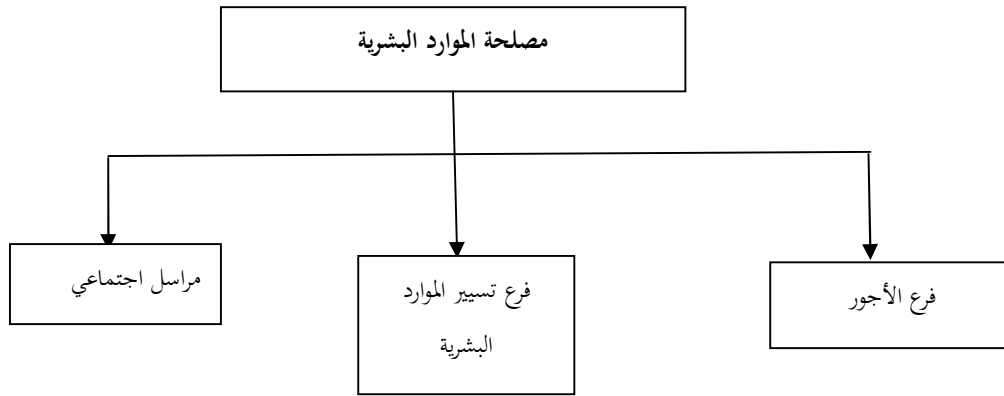
✓ مصلحة المبيعات: تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن.

✓ مصلحة النقل والوسائل العامة: وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلابيات إلى الزبائن.

✓ **مصلحة الإرسال والتوزيع:** تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى مصلحة المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.

11. **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكل ما يتعلق بالعمال باعتبارهم الجهاز المتحرك والعملي داخل المؤسسة، وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بما ومتابعة مساهمهم المهني ومن بين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات).

الشكل رقم (05): هيكله مصلحة الموارد البشرية.



المصدر: (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -)

حيث:

1. **رئيس مصلحة الموارد البشرية:** وهو المسؤول الأول في المصلحة، ومن مهامه:

تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

✓ التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية.

✓ احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

✓ المتابعة اليومية لملفات المستخدمين.

✓ متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين.

✓ تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني.

✓ المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة.

متابعة الإحصائيات:

- ✓ إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه.
- ✓ المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.
- ✓ مراقبة كشوف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل التخليص.
- ✓ تقييم عملية تكوين المستخدمين.

2. فرع تسيير الموارد البشرية: يهتم هذا الفرع بكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف من بداية توظيفه حتى نهاية الخدمة، وهذا

الفرع له علاقة مباشرة مع فرع الأجور، ومن مهام هذا الفرع ما يلي:

- ✓ متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.
- ✓ مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.
- ✓ التكفل بالعطل: السنوية، المرضية، الاستثنائية.
- ✓ تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب...).
- ✓ تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.

3. مراسل اجتماعي: يقوم بالمهام التالية:

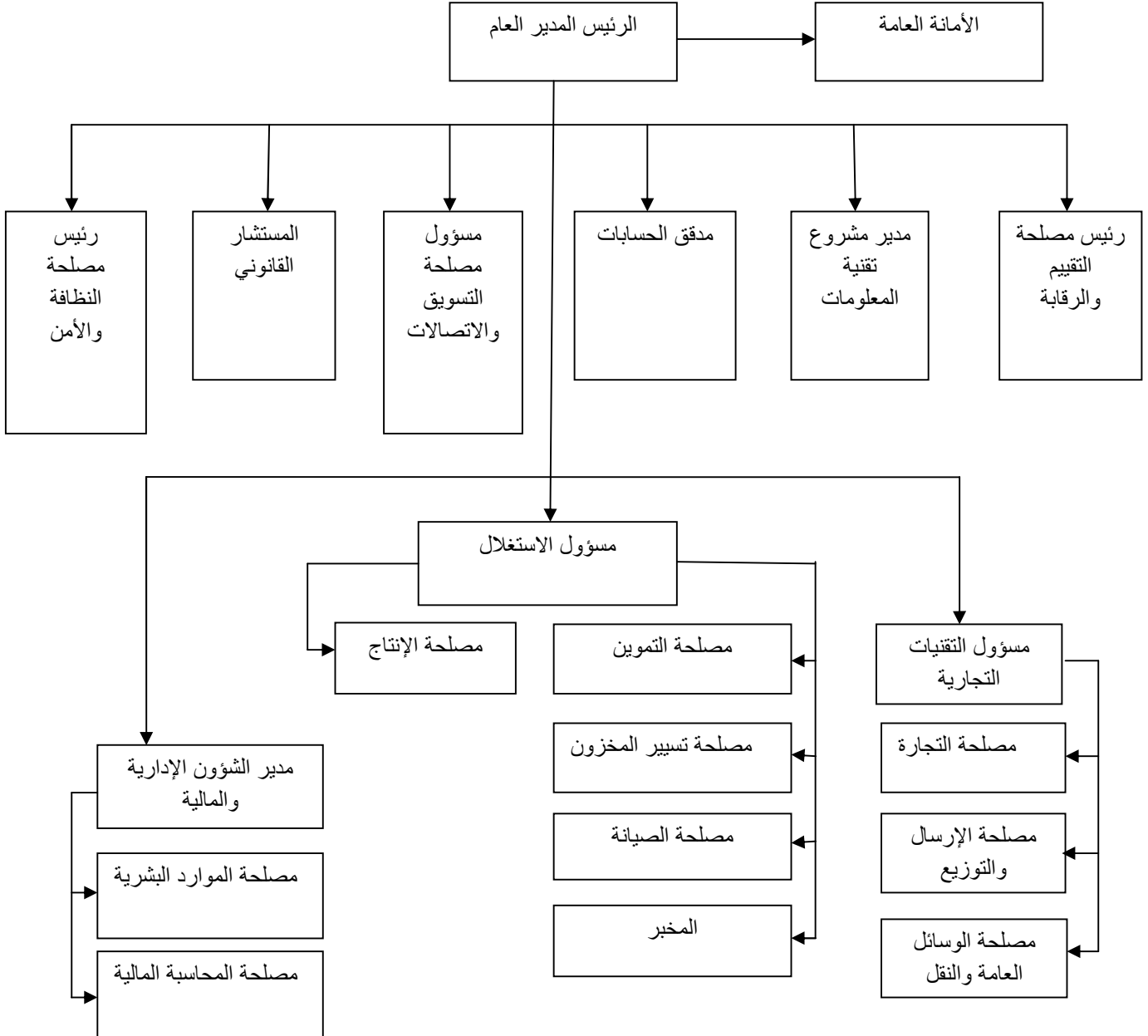
- ✓ إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي.
 - ✓ دفع ملفات المرض، حوادث العمل لدى الصندوق الضمان الاجتماعي.
 - ✓ استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.
 - ✓ السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.
4. فرع الأجور: يقوم هذا الفرع بتمثيل حق العامل من خلال الأجر الذي يتقاضاه، ويتم ذلك كما يلي:

- ✓ تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.
- ✓ جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية).
- ✓ إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات.
- ✓ طبع كشف الأجور.

12. مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم بمراقبة كل العمليات المحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج

التجاري.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -



المصدر: (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -)

المبحث الثاني: الإجراءات المهنية للدراسة

تسعى الدراسة الميدانية إلى محاولة قياس تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين وستتطرق من خلال هذا المبحث النهج المتبع في الدراسة ثم كيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة مروراً بأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

نظر لطبيعة هذا البحث والذي يقتضي تحديد والكشف عن طبيعة الإشكالية المتمثلة في معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي فإنه من الضروري الاعتماد على الطريقة الأنسب لذلك.

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف ظاهرة من الظواهر، ومتغيراتها كما هي في الواقع، للوصول إلى وصفها وصفاً دقيقاً، لمعرفة أسبابها، والعوامل المؤثرة فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها. (العليا، 2013-2014، صفحة 32) كما يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بالظاهرة من خلال جمع البيانات وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، بهدف استخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل. (غربي، 2019، صفحة 39)

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة من وجهة نظر إحصائية على أنه "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشرك في صفة أو صفات معينة من المطلوب جمع البيانات حولها". (الخضر و الخليل، 2020، صفحة 242)

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان "القنطرة"، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (179) فرداً.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها: "جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات مجتمع البحث موضع الاهتمام، بشرط أن تكون ممثلة تمثيلاً دقيقاً لهذا المجتمع، تختار بطريقة مناسبة لإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام نتائج الدراسة لتعميمها على كامل مجتمع البحث. (الخضر و الخليل، 2020، صفحة 242)

كما ان العينة عبارة عن أداة تسمح ببناء نماذج مصغرة من المجتمع الأصلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم عن المجتمع المستخرجة منه.

تم اختيار العينة بطريقة ملائمة من الموظفين العاملين بالمؤسسة حيث تم استخدام العينة العشوائية، والتي بلغ عددها 36 عامل بحيث تم توزيع الاستبيانات عبر زيارات ميدانية تم استرجاع 35 استبانة وبعد الفحص والتحليل تبين ان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 30 استبانة.

الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	11	36.7%
	انثى	19	63.3%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يمثل الجدول ان نسبة الإناث تمثل النسبة الأعلى ب 63.3% من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الذكور 36.7% وهذا ما يعكس ان اغلب المناصب في مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة- للإناث وهذا يرجع إلى أسباب من بينها طبيعة العمل الإداري.

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	16	53.3%
	من 30 الى أقل من 40 سنة	10	33.3%
	من 40 الى أقل من 50 سنة	2	6.7%
	من 50 سنة فأكثر	2	6.7%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت من نصيب فئة (أقل من 30 سنة) حيث قدرت ب 53.3% وذلك راجع الى اهتمام مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-، بالكفاءات الشابة أكثر حيث تعمل على تجديد اليد العاملة لتستفيد من الطاقة الشبابية، ثم تليها الفئة التي أعمارهم (من 30 الى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة 33.3% ثم تليها كل من الفئتين (من 40 الى أقل من 50 سنة) و (من 50 سنة فأكثر) بنسب متساوية قدرت ب 6.7%.

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	تقني سامي	9	30%
	ليسانس	7	23.3%
	ماستر	12	40%
	دراسات عليا	2	6.7%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول ان النسبة الأكبر والتي قدرت ب 40% كانت للموظفين بمستوى ماستر وذلك راجع إلى اعتماد مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة- على الكفاءات العلمية واعتبارها دعامة قوية في تطوير النشاط وتحسين المستوى داخل المؤسسة، ثم تليها الحاصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 30% مقابل 23.3% من حملة شهادة ليسانس وهذا راجع لشروط التوظيف التي تمت أثناء توظيفهم، ثم تليها نسبة 6.7% تخص حملة شهادة دراسات عليا كون المؤسسة تحتاج إلى مناصب محدودة فيما يخصها.

الجدول رقم(06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
	أقل من 5 سنوات	11	36.7%
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	13	43.3%

سنوات الخبرة	من 10 الى أقل من 15 سنة	2	6.7%
	15 سنة فاكثر	4	13.3%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

عند النظر الى سنوات الخبرة عند الباحثين نجد أن النسبة الأكبر تعود الى الفئة التي خبرتها (من 5 الى أقل من 10 سنوات) حيث قدرت ب43.3%، ثم تليها النسبة 36.7% للموظفين التي خبرتهم أقل من 5 سنوات، ثم يليها الموظفين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 13.3%، أما المرتبة الأخيرة فكانت خبرتهم (من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة) بنسبة 6.7% وهذا ما يتماشى مع طبيعة سياسة التوظيف والتقاعد في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

أولا: أدوات الدراسة

الاستبيان

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده. إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة. ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد. (الضامن، 2007، صفحة 90)

تم إعداد الاستبانة وفق خطوات وهي:

أولا إعداد استبانة أولية من اجل الحصول على المعلومات ثم عرضها على المشرف لرؤية مدى ملاءمتها جميع البيانات وقد تم تعديلها بما يراه المشرف مناسباً. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة المعنيين لتعبئتها.

تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: وينقسم إلى محورين

المحور الأول يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة وتتضمن (15) عبارة، حيث تقسم إلى: (05) عبارات للعدالة التوزيعية، (05) عبارات للعدالة الإجرائية، (05) عبارات للعدالة التفاعلية.

المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي ويتضمن (15) عبارة.

وقد تم استخدام سلم " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

تم إعطاء لكل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس:

الدرجة	الدرجة الأهمية
من 1 الى 2.33	منخفض
من 2.34 الى 3.67	متوسط
من 3.68 الى 5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة

(درجة الأهمية : الدرجة القصوى - الدرجة الدنيا / 5-3=1.33)

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات " الفا كرونباخ " الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر حيث يشير مفهوم الثبات إلى اتفاق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، كما تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " الفا كرونباخ "، حيث جاءت هذه القيم جيدة للمتغيرين. نلاحظ من خلال الجداول الآتية ان جميع معاملات الصدق لمحاوّر البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف البحث، وبهذا نستطيع القول ان جميع عبارات أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(08): تحليل الثبات والصدق الظاهري لمتغيري العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

أبعاد الاستبانة	عدد عبارات القياس	معامل الثبات	معامل الصدق
العدالة التوزيعية	05	0.721	0.849
العدالة الإجرائية	05	0.710	0.842
العدالة التفاعلية	05	0.841	0.917
العدالة التنظيمية	15	0.888	0.942
الأداء الوظيفي	15	0.859	0.926

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نجد من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات لفقرات المتغير ككل "العدالة التنظيمية" أبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية كانت نسبته 88.8% وهي نسبة عالية كما ان معامل الثبات لفقرات الأداء الوظيفي كانت نسبته 85.9% وهي الأخرى عالية في حين أن معامل صدق المحك عال وبالتالي عبارات الاستبانة صادقة فيما وضعت لقياسه ما يشير الى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

وبناء على ما تم التوصل اليه نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استمارة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج

بعد جمع الاستمارات وتدقيق البيانات وترميزها و إدخالها للحاسوب تأتي عملية التحليل حيث اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة منها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعدلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية.

سنستخدم في دراستنا هذه:

- جداول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لكل محور وعلى أساسه تم تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكرت.

- الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.
- معامل الثبات الفا كرو نباخ Cronbach's alpha والذي يستخدم لقياس ثبات عبارات الاستبانة.
- الجذر التربيعي لألفا كرو نباخ لقياس صدق العبارات.
- معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها.
- تحليل الانحدار البسيط simple regression analysis لقياس تأثير متغير مستقل على متغير تابع.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد متغير مستقل على متغير تابع.

المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ثم اختبار الفرضيات أ وخيرا تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: دراسة متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم تشخيص متغيرات النموذج من خلال استعراض المؤشرات الأولية لإجابات افراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

◀ متغير العدالة التنظيمية

يوضح الجدول التالي تصورات المبحوثين في مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة-

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الآراء لإجابات المبحوثين عن عبارات العدالة

التنظيمية

الرقم	ابعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الآراء
	العدالة التوزيعية			
01	يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع المؤهلات العلمية التي تتمتع بها.	2.1333	1.10589	منخفض
02	توزع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بشكل عادل.	2.6000	1.13259	متوسط

متوسط	1.22287	2.4333	توزيع الحوافز على الموظفين حسب الاستحقاق.	03
منخفض	1.04166	2.1333	تحتل بمكافأة من الإدارة عن الجهد الإضافي الذي تبذله.	04
متوسط	1.25075	2.7667	تناسب متطلبات ومهام عمالك مع قدراتك الذاتية.	05
متوسط	0.76942	2.8800	العدالة الإجرائية	
متوسط	1.10172	3.4000	يتم تطبيق القرارات الإدارية المتخذة على جميع الموظفين دون استثناء.	01
متوسط	1.03335	3.0333	تتميز الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة.	02
متوسط	1.16511	2.7667	تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد.	03
متوسط	1.17884	2.7000	يناقش المدير موظفيه قبل اتخاذ القرارات المهمة.	04
متوسط	1.16708	2.5000	تسمح الإدارة للموظفين بقبول أو رفض القرارات الإجرائية الصادرة.	05
متوسط	0.85847	3.1400	العدالة التفاعلية	
متوسط	1.08543	3.1667	تشعر بنزاهة مديرك في حل الخلافات بين الموظفين.	01
متوسط	1.05045	3.0000	تمتاز معاملة مديرك بعدم التفریق والمحاباة.	02
متوسط	1.03057	3.2000	يحرص مديرك على إشاعة روح التعاون في العمل.	03
متوسط	1.13512	3.2333	يتفهم مديرك ويراعي الظروف الخاصة.	04
متوسط	1.18467	3.1000	يشرح لك مديرك القرارات المتخذة بالنسبة لوظيفتك.	05
متوسط	0.70403	2.8111	العدالة التنظيمية	

تم حساب درجة الاستجابة وفقا للمعادلة التالية (درجة مقياس ليكرت 5-3/1 درجة المستويات).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة اتجاه العدالة التنظيمية قدر ب(2.81) وانحراف معياري وصل إلى (0.70) وعليه وبالاعتماد على مقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء الباحثين تدل إلى "متوسط" وهذا ما يفيد

الى ان تصورات أفراد العينة في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - ذات نسب عادية اتجاه متغير العدالة التنظيمية كما نجد ان سلوكيات موظفي المؤسسة اتجاه العدالة التنظيمية حيادية وكان ترتيب الأبعاد كالأتي:

◀ **العدالة التوزيعية:** من خلال الجدول أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (2.41) وانحراف معياري (0.79) وبالاعتماد على مقياس الدراسة فان اتجاهات آراء هذا البعد يقع في درجة متوسط ضمن فئة (من 2.34 الى 3.67)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد العدالة التوزيعية ضمن اتجاهات آراء البعض منها منخفضة والآخر متوسطة، ويعود سبب الانخفاض الى غياب العدالة في توزيع الأجر مقارنة بالمؤهلات العلمية التي يمتلكها الموظف كما أن الإدارة لا تهتم بمكافأة موظفيها على الجهود الإضافية التي يبذلونها، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.13-2.76) وتراوحت انحرافاتهم المعيارية ما بين (1.04 و 1.25).

◀ **العدالة الإجرائية:** تبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (2.88) وانحراف معياري وصل الى (0.76) وبالاعتماد على مقياس الدراسة فان اتجاهات آراء هذا البعد يقع في درجة متوسط ضمن فئة (2.34 الى 3.67)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد العدالة الإجرائية ضمن اتجاهات آراء متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.50 و 3.40) وتراوحت انحرافاتهم المعيارية ما بين (1.03 و 1.17)، وهذا ما يدل على ان أن الأفراد يعتبرون أن تطبيق القرارات الإدارية على موظفي المؤسسة يتم بشكل مرضي نوعا ما بالنسبة لهم

◀ **العدالة التفاعلية:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (3.14) وانحراف معياري بلغ (0.85) وبالاعتماد على مقياس الدراسة فان اتجاهات آراء هذا البعد يقع في درجة متوسط ضمن فئة (2.34 الى 3.67)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد العدالة التفاعلية ضمن اتجاهات آراء متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00 و 3.23) وتراوحت انحرافاتهم المعيارية ما بين (1.03 و 1.18)، وهذا عائد الى أن الرئيس يشرح للموظفين القرارات التي يتخذها بالنسبة للوظيفة وذلك حسب صلاحيات العمل المسطرة في قانون العمل.

متغير الأداء الوظيفي

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الآراء لإجابات المبحوثين عن عبارات الأداء الوظيفي

الرقم	المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاراء
	الأداء الوظيفي	3.1778	0.61360	متوسط
01	تسعى الى تحسين مهاراتك وقدراتك في العمل.	4.0667	0.98027	مرتفع
02	تشجع الإدارة المنافسة بين الموظفين للوصول الى معدلات أداء عالية.	2.7000	1.08755	متوسط
03	تقدم الإدارة برامج تدريبية لتساعدك على أداء مهامك بالكفاءة المطلوبة.	2.8333	1.20583	متوسط
04	تمنح الإدارة مكافآت للموظفين الذين لديهم أداء جيد.	2.1333	1.00801	منخفض
05	تساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.	3.1000	1.18467	متوسط
06	تعمل الإدارة على تقليص الروتين في العمل.	2.3000	0.83666	منخفض
07	تقييم الأداء مبني على أسس مرجعية واضحة وعادلة.	2.5000	1.16708	متوسط
08	لديك القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.	3.4333	1.04000	متوسط
09	تناسب الوظيفة الموكلة لك مع قدراتك.	3.3000	0.95231	متوسط
10	تحاول تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة.	3.5667	0.97143	متوسط
11	لديك القدرة على القيام بأعمال إضافية.	3.5667	1.13512	متوسط
12	تعمل على تقليص وقت انجاز مهامك.	3.5333	1.00801	متوسط
13	يتم توضيح جميع الإجراءات والتعليمات لأداء المهام بكفاءة.	3.1667	1.23409	متوسط

14	تحرص على التعامل مع زملائك بروح الفريق.	3.7333	1.04826	مرتفع
15	تعمل على تنفيذ العمليات بدقة.	3.7333	0.94443	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه الأداء الوظيفي قدر ب(3.17) وانحراف معياري بلغ (0.61) وبالاعتماد على مقياس الدراسة يتضح أن الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - جاء متوسط ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المتغير يقع في درجة متوسط ضمن الفئة (من 2.34 الى 3.67)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الأداء الوظيفي ضمن اتجاهات آراء أغلبها متوسطة مما يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي عادي، إلا أنه يوجد بعض منها منخفض وهذا راجع الى أن الإدارة لا تهتم بمكافأة الموظفين على أدائهم المتميز كما أنها لا تقلص من الأعمال الروتينية، وتراوح المتوسطات ما بين (2.13 و 4.06) والانحرافات المعيارية بين (0.83 و 1.23).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

ان اختبار التوزيع الطبيعي يستخدم من اجل التأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي. فاذا كان توزيع العينة طبيعيا فان ذلك يدل على ان العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ككل.

الجدول رقم(11): اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة Z	قيمة Sig درجة الثقة
العدالة التنظيمية	0.08	0.200
الأداء الوظيفي	1.21	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ ان درجة الدلالة ل Z أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وعلى هذا الأساس نلجأ إلى التحليل المعلمي.

ثانيا: العلاقة بين المتغيرات

حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بين المتغيرات وذلك من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح نتائج العلاقة.

الجدول رقم (12): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

العدالة التنظيمية	العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية		
0.682**	0.720**	0.555**	0.499**	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي
0.000	0.000	0.001	0.005	مستوى الدلالة	
30	30	30	30	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة 0.01.

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة 0.05.

من الجدول أعلاه يتضح ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة وأيضا كل من أبعادها:

- ✓ قدر معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي (0.682**) عند مستوى الدلالة (0.01) وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- ✓ قدر معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي (0.499**) عند مستوى الدلالة (0.01) وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- ✓ قدر معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي (0.555**) عند مستوى الدلالة (0.001) وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- ✓ قدر معامل الارتباط بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي (0.720**) عند مستوى الدلالة (0.001) وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وعليه بما ان هناك علاقة بين متغيرات الدراسة فهذا يسمح بتحديد مستوى الأثر بين المتغيرين.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

1. تحليل الفرضية الرئيسية يوجد (أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$)

سنقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط من اجل تحليل هذه الفرضية.

الجدول رقم(13) : تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

Sig	T	B	Sig	F	R ²	R	أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة		معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	4.321	1.507	0.000	24.362	0.465	0.682	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية في بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما تؤكد قيمة (T) المحسوبة التي بلغت 4.321 بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.682) في حين بلغ معامل التحديد (R²=0.465) أي ما يعادل نسبة 46.5% من مستوى الأداء الوظيفي يعود الى العدالة التنظيمية أما 53.5% المتبقية فتعود الى عوامل أخرى.

بالتالي نتحقق الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.005$ ".

2. تحليل الفرضيات الفرعية

نستخدم الانحدار المتعدد لتحليل الفرضيات الفرعية.

الجدول رقم (14): اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجة الحرية Dif	مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	0.73	0.538	10.088	3	الانحدار	العدالة التوزيعية	0.048	0.962
				26	البواقي	العدالة الإجرائية	0.859	0.398
				29	المجموع	العدالة التفاعلية	3.413	0.002

عند $\alpha=0.05$

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية، حيث أوضحت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-.

بلغ معامل الارتباط ($R=0.73$) عند مستوى في حين بلغ معامل التحديد ($R^2=0.538$) أي أن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته 53.8% من التغيير في مستوى الأداء الوظيفي يعود الى العدالة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- أما النسبة المتبقية 46.2% فتعود الى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فان كل من بعد العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ليس لهم أثر دال إحصائيا على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة حيث فاقت مستويات دلالتهم 0.05 وبلغت على التوالي، 0.962، 0.398، وعليه فان الفرضية الأولى والثانية مرفوضة ، بينما يوجد اثر دال إحصائيا لبعده العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

حيث بلغ مستوى الدلالة 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه يوجد علاقة تأثير معنوية موجبة بين بعد العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي حيث تفسر العدالة التفاعلية 0.434 وبذلك الفرضية مقبولة.

وبالتالي من خلال ما سبق من التحليل للنتائج نقبل الفرضية التي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -.

✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها العدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -، حيث قدرت قيم (T=0.048) و (B=0.007) عند مستوى الدلالة 0.962 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة $\alpha=0.05$.

✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -، حيث قدرت قيم (T=0.859) و (B=0.137) عند مستوى الدلالة 0.398 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة $\alpha=0.05$.

✓ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -، حيث قدرت قيم (T=3.413) و (B=0.434) عند مستوى الدلالة 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة $\alpha=0.05$.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - حيث تطرقنا إلى تقديم المؤسسة وقمنا بعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها، أما بالنسبة لجمع البيانات فقد اعتمدنا على الاستمارة التي تكونت من محورين محور للعدالة التنظيمية وآخر للأداء الوظيفي حيث تم توزيعها على عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وقد كان الهدف الأساسي إسقاط إشكالية دراستنا على أرض الواقع، حيث قمنا بتحليل المعلومات التي تحصلنا عليها عن طريق استخدام بعض الأساليب الإحصائية وتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وقد تعرفنا على نوع العلاقة التي العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي.

الخلاصة

خاتمة:

أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على منظمات الأعمال، ألا وهي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها، باعتبارها الجهة المسؤولة على المورد البشري والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.

وأصبح البحث عن تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيزها لدى الأفراد أمر ضروري ومهم، نظرا لتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، وعليه في ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، والعلاقة التآثرية بينهما، وإسقاط الجانب النظري على التطبيقي تم اختيار مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- ، حيث أثارت الدراسة جملة من التساؤلات والفرضيات، وتوصلت الى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات.

لقد مكنتنا هذه الدراسة بالخروج بمجموعة من النتائج وهي:

نتائج الجانب النظري:

- ✓ للعدالة التنظيمية أشكال يمكن ان تتوفر مع بعضها البعض أو إحداها (الداخلية، الخارجية، الفردية).
- ✓ تتعلق العدالة التنظيمية بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع النتائج أو المخرجات وأيضا عدالة الإجراءات المرتبطة بتلك المخرجات من جهة وإحساسهم بعدالة التعامل معهم من جهة أخرى.
- ✓ الركيزة الأساسية لدراسة العدالة التنظيمية تتمثل في أبعادها الأساسية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية).
- ✓ يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الفرد من أجل أداء وظيفته ، بما يتوافق مع قدراته وإمكانياته ، كما أنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعاليته ،منها الإدراك والتعلم...
- ✓ رغبة الفرد في أداء عمله، لا تقتصر فقط في بيئة عمله، بل تعتمد أيضا على رغباته وقدراته.
- ✓ الهدف من عملية تقييم الأداء قياس نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة.

نتائج الجانب التطبيقي:

ان الدراسة الحالية حاولت الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- حيث وصلت عينة الدراسة الى 30 موظف وموظفة.

بعد تطبيق أداة الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- ✓ مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- متوسط وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.81 لمحور العدالة التنظيمية ككل.
- ✓ مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- كان متوسط وقد بلغ 3.17.
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ بينت الدراسة أنه يوجد أثر لبعد العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:
- ✓ تقرب المدراء أكثر من العمال ومعرفة انشغالاتهم وحاجاتهم وإعطائهم الفرص للتعبير عن آرائهم.
- ✓ إرفاق القرارات المتخذة بتفسيرات وشروحات كافية مما يزيد من ثقة العمال في منظماتهم.
- ✓ الاهتمام أكثر بنظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة ومراعاة العدالة والنزاهة عند وضع هذه الأنظمة مع إشراك العاملين في وضعها مما يساهم في زيادة قناعتهم بها.
- ✓ زيادة الاهتمام بالعدالة التوزيعية حيث تؤثر على معنويات الأفراد بشكل كبير.
- ✓ إتباع إجراءات واضحة لتقييم الأداء، والحرص على إعلام العمال بما إضافة الى توحيد هذه الإجراءات وتطبيقها على الجميع دون استثناء.
- ✓ تعزيز إجراء دورات تكوينية للموظفين للرفع من قدراتهم ومهاراتهم بهدف الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي.
- ✓ تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة وبناء الثقة بين العاملين وتدعيمها لرفع أدائهم الوظيفي بما يتوافق وتحقيق أهداف المؤسسة.

آفاق الدراسة:

- ان هذه الدراسة وبالرغم من توصلها الى عدة نتائج لكنها قد تكون تجاوزت بعض النقاط بسبب توسع الموضوع وارتباطه مع مفاهيم أخرى ويمكن من خلال عدة بحوث مستقبلية للتخلص من هذه النقائص، نذكر منها على سبيل المثال:
- ✓ واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمية في الجامعات الجزائرية.
- ✓ أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري في المؤسسات العمومية.

الفهرس

المحتويات	رقم الصفحة
شكر وعرافان	
اهداء	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
ملخص	
مقدمة	أ
إشكالية الدراسة	أ
أسباب اختيار الموضوع	ب
أهمية الدراسة	ب
أهداف الدراسة	ب
حدود الدراسة	ج
الدراسات السابقة	ج
نموذج الدراسة	و
هيكل الدراسة	و
الفصل الأول: تحليل علاقة العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي	
تمهيد	9
المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية	10
المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية وأهميتها	10
الفرع الأول: تعريف العدالة التنظيمية	10
الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية	11
المطلب الثاني: المداخل الإدارية لتسيير الموارد البشرية والعدالة التنظيمية	11
المطلب الثالث: مجالات العدالة التنظيمية	12
المطلب الرابع: أشكال العدالة التنظيمية	14
المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية	15
المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية	15
المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية ومقوماتها	21
الفرع الأول: مبادئ العدالة التنظيمية	21
الفرع الثاني: مقومات العدالة التنظيمية	21
المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية	22
المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية	23
خلاصة	26

27	المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي وأساسياته
27	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأهميته
27	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
27	الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
28	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي وعناصره
28	الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي
28	الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
29	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
29	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
31	المبحث الخامس: تقييم الأداء الوظيفي
33	المبحث الرابع: أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي
33	المطلب الأول: أثر العدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي
33	المطلب الثاني: أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي
34	المطلب الثالث: أثر العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي
35	خلاصة
	الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-
37	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-
37	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-
41	المطلب الثاني: استراتيجيات مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- وأهدافها وسياساتها
41	الفرع الأول: بعض الاستراتيجيات المنتهجة في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-
41	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة وسياساتها
42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-
48	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
48	المطلب الأول: منهج الدراسة
48	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية
54	المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج
55	المطلب الأول: دراسة متغيرات الدراسة
58	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
63	الخلاصة
66	خاتمة

	الفهرس
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة المراجع

1. أحمد ماهر. (2004). ادارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الاسكندرية.
2. سعد زناد دروش، و مصطفى أحمد مصطفى. (2018). اعداد القيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
3. عادل مُجدّ زايد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
4. عبد الحلیم عمار غربي. (2019). منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية الاسلامية. الطبعة الأولى .
5. عبد المحسن نعياني. (2019). ادارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية.
6. عمادة الدراسات العليا. (2013-2014). دليل اعداد الرسائل العلمية والمشروعات البحثية. الجامعة الاسلامية، المدينة المنورة.
7. عمر مُجدّ دره. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع.
8. عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل، الطبعة الأولى، عمان.
9. مُجدّ الخضرم، و عبد الحميد الخليل. (2020). مناهج البحث العلمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
10. مُجدّ الرئيس العامري. (2015). نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
11. منذر الضامن. (2007). أساسيات البحث العلمي . دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
12. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، و مُجدّ سيد بشير مُجدّ. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
13. ميثاق هادف الفتلاوي، و وآخرون. (2018). اضاءات فكرية في المتغيرات الادارية الحديثة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية.
14. نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والاداري. منشورات دار دجلة، الطبعة الأولى، الأردن.

1. أشرف ماجد عبابنة، و آخرون. (2014). مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 2.
2. أمينة فهواجي. (2014-2015). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة. أطروحة تدرج ضمن نيل متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمّجد بوقرة بومرداس.
3. أنيس أحمد عبد الله، و آخرون. (2008). العدالة الاجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت .
4. بندر كريم أبو تايه. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 2 .
5. حسن مُجد حسن النجار. (2017). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة.
6. حمزة فرطاس. (2016-2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة. أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مُجد خيضر بسكرة.
7. حياة الدهبي. (2013-2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أدرار.
8. حياة سرير الحرتسي. (2017). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المجلة الجزائرية الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 .
9. سارة زويقي. (2015). واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيدة. مجلة العلوم الانسانية، المجلد 43، العدد 43 .

10. سلطان عبد الفاتح. (2015-2016). أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
11. سمية جقيدل. (2014-2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
12. صليحة شامي. (2009-2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس.
13. عبد الحق جبايلي. (2013-2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز-أمالبواقي- انموذجا. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة2.
14. عبد الحكيم جري. (2017-2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1.
15. عبد الكريم السكر. (2013). أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات العلوم الادارية، المجلد40، العدد2 .
16. عز الدين هروم. (2007-2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الحارث والرافعات (CPG) قسنطينة. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.
17. عزالدين بن يحي. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد4، العدد10 .
18. عمر محمد دره. (2008). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على ادارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

19. عيدة شيخ. (2014-2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج،البويرة.
20. فايزة فاضل. (2018-2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لانتاج الاسمنت "زهانة" معسكر. أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران2.
21. فراح العربي. (2017-2018). أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية. أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
22. فطيمة الزهراء عيسات، و جميل أحمد. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة. المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد7 .
23. فوزية صالح عبد الله الشمري. (1441هـ). مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء. مجلة العلوم التربوية العدد21، الجزء الأول، قسم الادارة والتخطيط التربوي، كلية التربية .
24. لبنى زياد خالد الساكت. (2014). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة، قسم الادارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
25. ماهر علي الخزاعي. (2015). دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد37، العدد الأول.
26. محمد بوقليع. (2011). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
27. محمد عبد سعيد عليان. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة.

28. مُجَّد ناصر راشد أبو سمعان. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. رسالة تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
29. محمود عبد الرحيم بدر غانم. (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
30. مراد رمزي خرموش. (2014-1013). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيح. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
31. مرح طاهر شكري. (2016). الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.
32. معتز خالد مُجَّد عريبات. (2014). أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية الدراسات التطبيقية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
33. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الانصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة.
34. نور بنت فؤاد منشي. (2017-2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الادارية في اسكان الطالبات بجامعة الملك سعود. رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان: " أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي ".

دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف: سهام موسي

إعداد الطالبة: عبد النبي مريم

السنة الجامعية: 2021/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة 30 الى أقل من 40 سنة

من 40 الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس ماستر دراسات عليا

4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات

من 10 الى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: العدالة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1.أبعاد العدالة التنظيمية وعبارات القياس:

الرقم	العبارات المتعلقة ببعدها العدالة التوزيعية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع المؤهلات العلمية التي تتمتع بها					
2	توزع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بشكل عادل					
3	توزع الحوافز على الموظفين حسب الاستحقاق					
4	تغطي بمكافأة من الإدارة عن الجهد الاضافي الذي تبذله					
5	تناسب متطلبات ومهام عملك مع قدراتك الذاتية					

الرقم	العبارات المتعلقة ببعء العدالة الإءرائفة	غفر موافق بشءة	غفر موافق	محااف	موافق	موافق بشءة
1	فءم ءطبق القراءاء الإءارففة المءءءة على ءمفم الموظففن ءون اسءءفاء					
2	ءءمفم الإءراءاء الإءارففة المءطبقة فف المؤسسة بالعدالة					
3	ءبف القراءاء الصاءرة على مباءء عدم ءءففم لأءء					
4	فناقش المءفر موظففه قبل اءءاء القراءاء المءممة					
5	ءسمء الإءارة للموظففن بقبول أو رفض القراءاء الإءارففة الصاءرة					
الرقم	العبارات المتعلقة ببعء العدالة ءفاعلفة	غفر موافق بشءة	غفر موافق	محااف	موافق	موافق بشءة
1	ءشعر بنزاهة مءفرء فف ءلء الخلافاء بفن الموظففن					
2	ءمءاز معاملة مءفرء بعمء ءفرففم و المءابة					
3	فءرفص مءفرء على اشاعة روح ءءعاون فف العمل					
4	فءفهم مءفرء وفراعف الظروف ءءاصة					
5	فشرء لك مءفرء القراءاء المءءءة بالنسبة لوظفءءك					

المءور الأول: الأءاء الوظففف

ففما فلف مءموعة من العبارات ءف ءقفم مسءوى الأءاء الوظففف بالمؤسسة مءل ءراءسة، والمرءو ءءفءفء ءرءة موافءءك أو عمء موافءءك عنها، و ءلك بوضع علامة (x) أمام العبارة ءف ءناسب اءءفءارك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي	الرقم
					تسعى الى تحسين مهاراتك وقدراتك في العمل	1
					تشجع الإدارة المنافسة بين الموظفين للوصول الى معدلات أداء عالية	2
					تقدم الإدارة برامج تدريبية لتساعدك على أداء مهامك بالكفاءة المطلوبة	3
					تمنح الإدارة مكافآت للموظفين الذين لديهم أداء جيد	4
					تساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	5
					تعمل الإدارة على تقليص الروتين في العمل	6
					تقييم الأداء مبني على أسس مرجعية واضحة وعادلة	7
					لديك القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة	8
					تناسب الوظيفة الموكلة لك مع قدراتك	9
					تحاول تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة	10
					لديك القدرة على القيام بأعمال إضافية	11
					تعمل على تقليص وقت انجاز مهامك	12
					يتم توضيح جميع الإجراءات والتعليمات لأداء المهام بكفاءة	13
					تحرص على التعامل مع زملائك بروح الفريق	14
					تعمل على تنفيذ العمليات بدقة	15

وفي الأخير أشكركم لتخصيصكم جزءاً من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة