



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية قلمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إشراف الاستاذ الدكتور

بوشارب خالد بولوداني

إعداد

- خلالجية هاجر

- برجى فاطيمة الزهره

الصفة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا ومناقشا	استاذ محاضر (أ)	. ليليا بن صويلح
مشرفا ومقررا	استاذ محاضر (أ)	بوشارب خالد بولوداني
مناقشا	استاذ محاضر (أ)	يخلف سهيل

السنة الجامعية : 2021-2022

شكر وتقدير

أولا الحمد لله العلي العظيم الذي أماننا و منحنا القوة والإرادة على حمل
مشعل العلم و سهل لنا الدراسة والتعليم، والصلاة والسلام على رسول الله محمد

صلى الله عليه وسلم

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المحترم الدكتور " خالد بوشارج بولوذاني "

الذي لم يبخل علينا بمعلوماته وخبرته وإرشاداته ، جزاه الله عنا كل خير .

دون ان ننسى كل اساتذة قسم علم الاجتماع لولاية قالمة .

إلى كل موظفي وعمال المديرية الولائية لأملاك الدولة بولاية قالمة ، الذين لم

يبخلوا علينا بإرشاداتهم وتوجيهاتهم وكذا حسن استقبالهم لنا وتقديمهم كل

الدعم لنجاح مشروع بحثنا .

كما نتقدم بالشكر أيضا إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو

من بعيد

لكم جميعا منا فائق التقدير والاحترام شكرا

الإهداء

اهدي عملي المتواضع هذا الى روح " أبي وأمي " الغاليين وأتمنى ان يكتب

الله كل حرفه تعلمته صدقة جارية على روحهما الطاهرة

كما اهديه ايضا الى سندي ومن كان سببا وراء وقتي هذه

زوجي الغالي حفظه الله وأكرمه

الى كل أفراد عائلتي " برجى و شريط " كل باسمه

كما أشكر كل زملائي وزميلاتي بمقر عملي الذين قدموا لي التسهيلات لإتمام

مشواري الدراسي خاصة المسؤولين منهم

الى من رافقتني في هذا الدرب اختي التي لم تلدها امي الغالية هاجر وزجها

مراد اسعدهما الله

الى كل من ساعدوني وتعبوا معي في اتمام هذا العمل

" حنان - شيماء "

كل زملاء ورفقاء الدراسة

لكم جميعا ألف شكر وتقدير

برجى فاطيمة الزهره

الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى أعز من أملك في الوجود إلى من رباني على مداره

الأخلاق "أمي و أبي" أطال الله في عمرهما وحفظهما لي من كل سوء

إلى كل أفراد عائلتي أخي قرة عيني "لخضر" أختي نبض الروح راضية وزوجها

أخي الثاني الغالي خالد

والبرعمتين "تسليم قلبي وتوبة روعي"

إلى من قدم لنا يد العون والمساعد عمي "توفيق"

والى صديقاتي رفيفات دربي :

إيمان . صبرينة . بشرى . منيرة . أنوار . حنان . عبير . إيمان . ريانن سارة . ياسمين .

فهيمة

و خاصة من كانت سندي و حبيبة قلبي و أختي الثانية فاطمة الزهراء برجي

و أرجو من كل من يقرأ هذا العمل ان يدعو لوالديها بالرحمة والغفران

إلى كل زملاء ورفقاء الدراسة

خلالجية هاجر

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	الفهرس
ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
3	أولاً: الإشكالية
5	ثانياً: الفرضيات
5	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
6	رابعاً: أهداف الدراسة
7	خامساً: أهمية الدراسة
8	سادساً: تحديد المفاهيم
8	1 - العدالة التنظيمية
10	2- الفعالية التنظيمية
12	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية	
23	تمهيد
24	أولاً: نشأة وتطور العدالة التنظيمية
27	ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية
29	ثالثاً: مبادئ العدالة التنظيمية
33	رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية
35	1- العدالة التوزيعية
36	2- العدالة الإجرائية
39	3- عدالة التفاعلات
42	4- عدالة التعاملات
42	5- عدالة المعلومات
43	6- العدالة التقييمية
43	7- العدالة الأخلاقية
44	خامساً: مقومات العدالة التنظيمية
45	سادساً: أشكال العدالة التنظيمية
50	سابعاً: نظريات العدالة التنظيمية
50	أ- النظريات التي تناولت العدالة التوزيعية
57	ب- النظريات التي تناولت العدالة الإجرائية

60	ج- النظريات جمعت بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التفاعلات
64	ثامنا: العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية
65	تاسعا: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
67	تمهيد
68	أولا: أهمية الفعالية التنظيمية
70	ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية.
72	ثالثا: ابعاد الفعالية التنظيمية
72	1- الابعاد الاقتصادية
73	2- الابعاد الاجتماعية
74	3- الأبعاد الثقافية
76	4- الأبعاد التنظيمية
76	رابعا: معايير قياس ونسب الفعالية التنظيمية
76	1- معايير قياس الفعالية التنظيمية
80	2- نسب الفعالية التنظيمية
83	خامسا: مداخل الفعالية التنظيمية
83	1- المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية
91	2- المداخل معاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية
99	3- مقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
101	سادسا: مؤشرات الفعالية التنظيمية
101	أ- مؤشرات داخلية
102	ب- مؤشرات خارجية
105	سابعا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
107	ثامنا: معوقات الفعالية التنظيمية
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة	
109	تمهيد
110	أولا: الاطار العام للدراسة
115	ثانيا: مجالات الدراسة
115	1- المجال الجغرافي
116	2- المجال الزمني
117	3- المجال البشري
118	ثالثا: المنهج المستخدم
118	رابعا: مجتمع البحث

118	خامسا: أدوات جمع البيانات
126	سادسا: نتائج الدراسة وتفسيرها
148	1- في ضوء الفرضيات
149	2- في ضوء الدراسات السابقة
152	سابعا التوصيات
154	خاتمة
156	ملخص الدراسة
161	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جداول الجانب النظري		
01	يمثل مبادئ العدالة التنظيمية	33
02	المعايير المؤثرة في الفعالية التنظيمية الكلية ومعاملات الارتباط الخاصة بكل منها طبقا لدراسة ماهوني mahoney	79
03	معايير لقياس فعالية التنظيمات من منظور نظمي	94
04	اطراف التعامل مع المؤسسة	95
05	خصائص مدخل القيم المتنافسة	98
06	المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	100
جداول الجانب التطبيقي		
01	مقياس الإجابات حسب ليكارت الخماسي	119
02	قائمة الأساتذة المحكمين	120
03	معاملات ارتباط بعد العدالة التوزيعية مع العبارات الخاصة بها	120
04	معاملات ارتباط بعد عدالة الإجراءات مع العبارات الخاصة به	121
05	معاملات ارتباط المحور الثاني بعد عدالة التعاملات مع العبارات الخاصة به	122
06	معاملات ارتباط بعد الرضا الوظيفي مع العبارات الخاصة به	123
07	معاملات ارتباط بعد المشاركة مع العبارات الخاصة به	124
08	معاملات ارتباط بعد رضا الزبائن مع العبارات الخاصة به	124
09	معامل الارتباط بين معدل كل بعد من محاور الاستبيان مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان	125
10	معامل الثبات (طريقة ألفا كرومباخ)	125

126	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	11
127	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	12
128	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
129	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	14
130	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	15
131	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	16
132	مجالات استجابة الافراد	17
132	رأي أفراد العينة حول عبارات بعد عدالة التوزيع	18
134	رأي أفراد العينة حول عبارات بعد عدالة الاجراءات	19
136	رأي أفراد العينة حول عبارات بعد عدالة التعاملات	20
140	رأي أفراد العينة حول عبارات بعد الرضا الوظيفي	21
140	رأي أفراد العينة حول عبارات بعد المشاركة	22
142	رأي أفراد العينة حول عبارات بعد رضا الزبائن	23
144	نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير العدالة التنظيمية والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة	24
145	نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد الاجروالجهد المبذول وبعد الحوافز المادية ودرجة الاستحقاق	25
146	نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد وقدرات العاملين و اتخاذ القرارات وبعد المشاركة	26
147	نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد روح التعاون وبعد التجديد	27

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل أربع أبعاد للعدالة التنظيمية	34
02	يوضح مقومات العدالة التنظيمية	45
03	المدخل التقليدي للفاعلية التنظيمية	90
04	مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة	98
05	العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم	106

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة

168	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية قالة	01
169	الاستبيان	02
174	برنامج الحزمة الاحصائية يتضمن مخرجات الدراسة	03

مقدمة

مقدمة

تعمل المنظمات الادارية في هذا العصر على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، التي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والمنافسة الشديدة ، حيث أدركت المنظمات ضرورة تطوير القدرات الانتاجية والتكنولوجية وكذا الخدماتية ، والتي ترتبط بشكل مباشر بالموارد البشري الذي يتميز بالمهارات والقدرات الابداعية والمعارف الابتكارية. وهو ما يساعد على زيادة قدرة المنظمات في التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها حيث يعتبر تطبيق العدالة في التنظيم الاداري من القيم اللازمة لنجاح المنظمات ، وواحد من اهم المتطلبات التي توجه سلوكيات الموارد البشرية بشكل ايجابي ، في ظل تنوع ثقافتهم وعاداتهم وخلفياتهم المعرفية على حد سواء. وبالتالي فان المورد البشري يمثل موردا مهما واصلا من اصول المنظمة ن لتحقيق الكفاءة والإنتاجية وصولا الى الفعالية الكلية للمنظمة .

فالفعالية التنظيمية لها ارتباط وثيق بتحقيق أهداف المنظمات الادارية والمساهمة في تحقيق نجاحها واستمرارها ن حيث تعتبر من أهم المؤشرات الرئيسة لأداء المنظمة الذي يرفع من قدراتها وجاهزيتها في تحقيق الأهداف . ومن هنا جاءت دراستنا للتعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في مديرية املاك الدولة لولاية قالمة .

حيث تضمنت دراستنا أربعة فصول جاء الفصل الأول بعنوان الإطار المنهجي ، و الذي شمل كل من الإشكالية و فرضيات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة،اهمية الدراسة ، إضافة الى تحديد مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة .

في حين تضمن الفصل الثاني الجانب الامبريقي للمتغير الاول " العدالة التنظيمية" وتناولنا فيه نشأة وتطور العدالة التنظيمية وأهميتها ، مبادئها ، أبعادها (العدالة التوزيعية ،العدالة الاجرائية ،عدالة التعاملات ،عدالة المعلومات ، العدالة التقييمية ، العدالة الاخلاقية) ، بالإضافة الى مقومات العدالة التنظيمية وكذا نظريات العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها، وكذا الاثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

اما الفصل الثالث فقد خصصناه للمتغير الثاني " الفعالية التنظيمية " ، تطرقنا فيه الى أهمية الفعالية التنظيمية ، وخصائصها وأبعادها بالإضافة الى معايير قياس ونسب الفعالية التنظيمية وكذا اهم مداخلها ومؤشراتها ومعوقاتها .

وجاء الفصل الرابع ليكون محورا يربط بين الاطار المنهجي للدراسة والجانب الميداني ، والذي تحدثنا فيه عن الاطار العام للدراسة ومجالاتها ، المنهج المستخدم ،مجتمع البحث ،أدوات جمع البيانات ، العينة وكيفية اختيارها ،نتائج الدراسة وتفسيرها .

الفصل الأول

الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: الفرضيات.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

أولاً: الاشكالية:

تتكون التنظيمات الإدارية ومنظمات العمل من مجموعة العناصر التي تتجمع معا وتعمل على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها والاتفاق عليها، ويعتبر المورد البشري اهم عنصر في التنظيم لأنه الجزء الحيوي الذي يدفع المؤسسة نحو التقدم والتطور ومن دونه لا يمكن إنجاز الاعمال وتحقيق الأهداف ومن مسلمات أن الفرد العامل يحتاج إلى بيئة عمل محفزة لكي يؤدي عمله بكفاءة وبالتالي ينبغي توفير مناخ عمل إيجابي ومحفز على العمل والابداع، حيث يعتبر التنظيم أحد العناصر الرئيسية في النشاط الإداري لجميع المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها وأن يعتبر التنظيم الكفاء هو الذي يستند إلى مبادئ عملية متعارف عليها ويناسب أعمال المنظمة ونشاطاتها، وله أثر كبير على نجاحها في إنجاز مهامها المحددة ويساعدها في تسهيل وتحسين سير العمل فيها وتحقيق الانسجام والتنسيق بين إدارتها المختلفة وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من قدرات العاملين ومشاركتهم في تحقيق الأهداف المشتركة مع المنظمة.

ومن أهم الظواهر التنظيمية المؤثرة في سلوك الافراد والمنظمات ظاهرة العدالة التنظيمية وتعتبر من أكثر المواضيع الإدارية حساسية في حياة أي منظمة مهما كان نوعها وذلك لأن مفهوم العدالة يتداخل مع المفاهيم والمتغيرات التنظيمية التي ترتبط مباشرة مع أداء وسلوك العاملين داخل التنظيم ويعد توفير العدالة التنظيمية من اكبر التحديات التي تواجه المسؤولين لأن توفر قيم المساواة والعدالة داخل العمل في المنظمة يستدعي بالضرورة خلق وتكوين سلوكيات وظيفية إيجابية ذات فائدة للمؤسسة ويؤدي دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة وهكذا تصبح العدالة من الأساليب الإدارية التي تستدعي وجوبا خلق استعداد لتقديم سلوكيات الدور الإضافي فتصور الفرد للعدالة يؤثر على موقفه تجاه عمله كما يؤثر على علاقاته بالمؤسسة.

وتعود جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها أدمز في الستينات من القرن الماضي والتي أوضحت أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الاخرين إلى مدخلاتهم فإذا تساوى المعدلان شعر بالعدالة ما يدفعه إلى زيادة وإنتقان أدائه ويشكل ذلك حافزا إيجابيا له بينما إذ لم يتساوى المعدلان يشعر بعدم المساواة ويصاب بالتوتر وعدم الارتياح قد يدفعه إلى اللامبالاة وعدم الرغبة في العمل، حيث تعتبر العدالة من أهم العوامل التي تحدد توجهات وسلوكيات الافراد داخل التنظيم لأن شعور العاملين بالعدالة والنزاهة في العمل يخلق شعورا بالرضا والدافعية نحو إنجاز العمل.

الفصل الاول :.....الإطار المنهجي

إن المؤسسة من خلال اهتمامها بالحصول على نظام جيد من الاتصالات يساعدها على تحقيق أهدافها التي تسعى على الفعالية باعتبارها معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، وتعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع الحساسة التي تكتشف العمل التنظيمي والأسس التي يركز عليها وتعد واحدا من أكثر المفاهيم الإدارية التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام من طرف الاقتصاديين وعلماء التنظيم والسلوك الإنساني ولم يكن هذا الاهتمام نابعا من فراغ بل لحاجة كل من مجتمع والإدارة والباحثين والعاملين إلى التعرف على درجة فعالية المنظمات حيث تعتبر الفعالية سمة أساسية التنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم و استمراره ومسؤولية تقع على عاتق الإدارة، فقد نظر إليها الكثير من الباحثين أمثال(بيرنارد 1938 وستيرز 1975 وهيربنيك 1980) وغيرهم على أنها تحدد مدى نجاح المنظمة في دنيا الاعمال ومجالاتها على اعتبار أن المنظمات تمثل وحدات عقلانية مكونة من مجموعة من الافراد والموارد تسعى لتحقيق أهداف معينة و بما أن الفعالية التنظيمية هي أحد العناصر المهمة في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار فقد سعي الباحثين في كثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ولكن موضوع الفعالية التنظيمية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وتأتي أهمية الموضوع من حيث السعي للتخطيط ووضع الأهداف التي تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة وإنتاجيتها والمحاولة لاستثمار المصادر المتاحة لها سواء كانت هذه المصادر داخلية من موارد بشرية ومادية وخارجية كالبيئة ووجود تفاعلات بين متغيراتها مما يعمل على فعاليتها وتنمية الابداع لدى العاملين بها.

تحرص المؤسسات الفعالة على التحكم في عملية العدالة والمساواة قصد ضمان فعالية المنظمة، ومن هذا المنطلق ونظرا لأهمية موضوع العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية خاصة داخل المؤسسات والمنظمات، وتأسيسا على ما سبق اختارنا العدالة التنظيمية كمتغير أساسي لتأثيره في بيئة العمل الداخلية وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية قالمة.

ومنه تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل توجد علاقة بين عدالة التوزيعات والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة؟
- 2- هل توجد علاقة بين عدالة الإجراءات في صنع القرارات لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة؟
- 3- هل توجد علاقة بين عدالة التعاملات ورضا الزبائن لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

▪ الفرضية الرئيسية:

- 1- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية من وجهة نظر موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.

الفرضيات الفرعية:

-الفرضية 1:

- 1- هناك علاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لدى عمال مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.

-الفرضية 2:

- 2- هناك علاقة بين العدالة الإجرائية وصنع القرار بين العمال في مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.

الفرضية 3:

- 3- هناك علاقة بين عدالة التعاملات (التفاعلات) ورضا الزبائن لدى عمال مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالعدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

- تناسب الموضوع محل الدراسة مع التخصص الدراسي.

- الإحساس بمشكلة تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى العاملين.

2- الأسباب الموضوعية:

- توفر المراجع حول الموضوع.

- قابلية الموضوع للاختيار ميدانيا في المؤسسة الجزائرية.

- هناك العديد من الجوانب لا تزال تحتاج إلى تغطية والبحث في هذا الموضوع.

رابعا: أهداف الدراسة:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي :

- 1- عند إقدامنا على دراسة هذا الموضوع ، الذي اخترناه عن إدراك ووعي بأهميته لاحظنا نقصا في الدراسات المحلية الجزائرية خاصة وفي الدراسات العربية عموما التي تناولت هذا الموضوع ، ما شجعنا على المضي قدما في التعمق في دراسته و إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية ، ولعل هذه الدراسة قد تسهم ولو بقدر بسيط في لفت انتباه الباحثين والمختصين بأهمية هذا الموضوع.
- 2- اندراج الموضوع ، ضمن اهتمامنا أكثر من غيره من المواضيع ،مما أوجد نوعا من الراحة النفسية للتعمق في دراسته.

3-قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل حيث ومن خلال تطبيق الإجراءات المنهجية ومن خلال جمع المعلومات والبيانات يمكن الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

4 - طبيعة الموضوع في حد ذاته يعد مجال ثري للدراسة والبحث.

5 - توافق الموضوع مع مجال التخصص.

6 - اعتباره من البحوث الاجتماعية وكذلك النزول به إلى الميدان لتحقيق الأهداف وتأكيد من صحة فرضيتها.

7- كشف تأثير الاتصال على الفعالية.

خامسا: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى الى تحقيقها ويمكن ابراز هذه الأهمية كما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في تحسين العلاقات مما يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية والقضاء على مظاهر الظلم وعدم العدالة.
- الإضافة التي قد يأتي بها هذا البحث خاصة أنه يتناول جانب مهم من جوانب سلوك الافراد وهو مفهوم الفعالية التنظيمية هي مفاهيم حديثة نسبيا.
- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي.
- إمكانية الاستفادة من الدراسة الحالية عند تصميم نظام الحوافز والأجور او عند توفير فرص توفير فرص الترقية أو التدريب وتكوين العاملين بشكل يضمن تحقيق العدالة التنظيمية.
- التطرق لمفهوم العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية كأبرز مفهومي من الهيكل النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة الجزائرية.
- تبرز أهمية الدراسة في التطرق الى واحدة من اهم المواضيع في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق الدراسات أخرى في جوانب لم تدرس بعد.
- تصب هذه الدراسة في اتجاه تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها والحد من الظاهر السلبية التي تعرقل هذا الأداء وهذه الفعالية الناجمة عن عدم العدالة.
- تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثير على أداء المنظمة وهو الفرد كونه الفاعل والمحور الأساسي لعملية التنمية وذلك من خلال تطبيق العدالة التنظيمية فالعامل أو الموظف بالمؤسسة كلما أيقن أنه يتحصل على كل حقوق المادية والمعنوية كلما كان أداءه أحسن.
- تصب هذه الدراسة في اتجاه تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها والحد من الظواهر السلبية التي تعرقل هذا الأداء وهذه الفعالية الناجمة عن عدم العدالة.
- تكمن الأهمية العلمية من القيام بهذه الدراسة في كون موضوع العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية من أهم المواضيع المتداولة فهو يتميز بتحولاته السريعة وتطوره الكبير حيث أصبح يمس ويشغل جميع مجالات النشاط لذلك أردنا معرفة دور العدالة التنظيمية في رفع مستوى الفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية قالمة.

سادسا: تحديد المفاهيم

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى ان الاجراء التنظيمي الذي ينظر اليه فردا على انه اجراء عادل قد يراه فرد اخر اجراء متحيزا، وبناءا على ذلك فان العدالة التنظيمية تتحدد في ضوءها يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية. أي ان العدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك انساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا. من خلال اجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة. وتسعى العدالة التنظيمية لسد الفجوة بين اهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة الى إيجاد سبل ووسائل تستخدمها الإدارة لخلق مناخ تنظيمي إيجابي. وعلى ذلك، فإن العدالة تعد مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي.

يمكن تعريف العدالة بأنها " شعور الموظفين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم.

يعرف **الفهداوي** والقطاونة العدالة التنظيمية على انها: "قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال اجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة " ¹.

عرفها العتيبي على أنها " ادراكات العاملين للعدالة في مكان العمل او المكان المنظمي " .

وحسب دانيس. نيستروم Danis. Newstrom العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده "ان الافراد العاملين يميلون الى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم الى المخرجات التي يستلمونها و أيضا مقارنة نسبة المدخلات الى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الاخرين " ².

عرفها سالي ومور "saal et moor" على انه ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التي تتم في المنظمة " .

¹/ يوسف عبد عطية بحر: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، فلسطين، 2017، ص 6.

²/ بطة مليكة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص 11.

عرفها بيرن Byrne "ميل الافراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الاخرين في العمل".¹

فالعدالة من خلال تعريف بيرن Byrne تقوم على أساس مقارنات العاملين لمخرجاتهم مع مخرجات زملائهم في إطار المنظمة، وهنا تكون العدالة مرتبطة بما تقدمه المنظمة للعاملين من نواتج في مقابل ما يقدمه العاملون من مجهودات للمنظمة.

يعرفها دانيال Daniel et al 1996 بأنها: "إدراك العاملين لمعاملتهم بصورة خالية من التحيز من قبل المنظمة وقادتها".²

وترى فرح farah.1997 ان العدالة التنظيمية " تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات".

وينظر اليها كونتالا constala بأنها " العدالة المدركة للتبادلات الحادثة في المنظمة سواء التبادلات الاقتصادية او الاجتماعية والتي تتضمن الفرد في معاملاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه والمنظمة بوصفها نظاما اجتماعيا".

بينما يرى غرينبرغ Greeberg 1999. أنها " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني".

ويرى تشارلز charles et al 2003 ان العدالة التنظيمية هي " المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة "

ويعرف مارك. أدريان Mark et Adrian 2003 العدالة التنظيمية هي " التي تركز على مدركات الافراد للعدالة من خلال تصنيف اراء العاملين ومشاعرهم عن معاملتهم، ومعاملة الاخرين".³

¹ / بطة مليكة: المرجع نفسه، ص 11.

² / حسن عيد السلام علي عمران واخرون: دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد9، جوان 2018، ص ص 270-271 .

³ / أديب برهوم: أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 39، العدد5، 2017، ص295.

التعريف الاجرائي:

هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين وتسهم العدالة التنظيمية في المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة.

1- مفهوم الفاعلية التنظيمية:

فقد عرفت بأنها "صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته والاستفادة من طاقات افراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضاء بيئته عما ينتجه من سلع وخدمات".

ووصفت انها "النطاق الذي يمكن للمنظمة، كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من اجل تحقيق أهدافها".

أما أبو قحف فيعرفها بقوله: "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف او مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة"¹

مجموعة التعاريف التقليدية: نذكر منها:

يعرفها برنارد BARNARD: على أنها تحقيق الهدف المحدد.

يعرفها ايتزوني ETZIONI: على انها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

يعرفها بريس PRICE: على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة.

يعرفها دونلي DONNELLY: على انها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.

¹/ بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص17-

يعرفها حنان وفريمان HANNAN & Freeman: على انها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة.¹

يعرفها كاتر وخان Katz & KAHN: على انها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.

يعرفها كم من كاست وروس نزويك Rosenzweig & kast: على انها: القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

يعرفها موهني وسترس Mahoney & Steers: على انها الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والابداع.

يعرفها يوتمان وسيشور Seachore & Yuthman: على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.

يعرفها غودمان وبينينغز Goodman & Pennings: على انها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة.²

يعرفها ميلز Miles: على أنها: القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم: الافراد وجماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردين، منافسون الخ.

يعرفها بينينغز Penning: على أنها: دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة.

يعرفها ألفار Alvar: على أنها: القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

¹- مختار عيواج واخرون: **الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها**-دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، ص270-271.

²- فلاح تايه النعيمي: اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1999، ص15.

حيث يتضح هنا أن الفعالية التنظيمية تمثل قدرات المنظمة في شتى جوانبها ومجالاتها ومحيطها الداخلي والخارجي.¹

التعريف الاجرائي:

هي المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وعموما يمكن القول بأنها " صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع وخدمات".

سابعاً: الدراسات السابقة

❖ دراسة راضية حساني والموسومة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والتي أجرتها بمديرية أملاك

الدولة ولالية ام البواقي سنة 2016، والتي حاولت من خلالها اختبار مدى صحة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.

وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت دراستها على عينة بلغ حجمها 60 موظف.

¹- بسمة عبد اللطيف امين عبد الوهاب: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي للعاملين في إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم، مجلة كلية الخدمات للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الثاني عشر، ص228.

وتوصلت إلى جملة من النتائج تمثلت أساسا في:

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.
- . توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دلالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.

❖ دراسة عمر بوساقتي جاءت تحت عنوان العدالة التنظيمية علاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل حيث اجري

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة سنة 2018.

وحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما علاقة العدالة التوزيعية بتنمية الكفاءة المهنية الفكرية؟
- ما علاقة العدالة الإجرائية بتدعيم التحفيز الذاتي؟
- ما علاقة العدالة التفاعلية ببناء ثقافة الرقابة الذاتية؟

أين اعتمد على المنهج الوصفي، وقد طبق دراسته على عينة 50 مفردة.

وتوصل إلى جملة من النتائج تمثلت أساسا في:

- الطابع التعاوني السائد في المؤسسة يعطي تصورا مبدئيا على انه تعاون مطلق أي مفتوح على جميع المهام ذات الطبيعة المتداخلة.
- تسهر المؤسسة محل الدراسة على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات بين الفئات الفاعلة دون تفریق.
- المعاملة الحسنة والاحترام المتبادل داخل محيط العمل من شأنه انه ينمي ويرفع الروح المعنوية والايجابية في العمل ويدفع العامل إلى تجويد في الأداء.
- تتبع المؤسسة محل الدراسة أسلوب إتاحة الفرص أمام العاملين بها للاطلاع على القوانين مما ساعدهم على التكيف الدائم والمستمر مع المتغيرات التي تحدث بمؤسستهم والاندماج بسهولة تامة في العمل.

❖ وفي نفس الإطار نجد دراسة جديري يوسف والموسومة ب العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي والتي أجراها في وكالة اتصالات الجزائر بعين فكرون ولاية أم البواقي سنة 2019، وحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- ما علاقة العدالة التنظيمية بمستويات الولاء التنظيمي لدى عمالي اتصالات الجزائر؟

والذي تفرع الى التساؤلات التالي:

1- ما هي مستويات الولاء التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر؟

2- ما علاقة عدالة التوزيع بالولاء التنظيم؟

3- ما علاقة عدالة الإجراءات بالولاء التنظيمي؟

4- ما علاقة عدالة التعاملات بالولاء التنظيمي؟

أين اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبق دراسته على جميع مفردات مجتمع البحث البالغ عددهم 20 عامل من خلال طريقة المسح الشامل.

وتوصل إلى جملة من النتائج تمثلت أساسا في:

▪ هناك علاقة بين الحوافز والعدالة التنظيمية.

▪ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين.

▪ علاقة الاشراف المرن برفع الروح المعنوية للعمال.

❖ دراسة الباحث ماهر صالح بنات التي جاءت تحت عنوان الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية والتي اجرها في الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2002، حيث حاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)؟

الفصل الاول :.....الإطار المنهجي

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (1_3 سنوات، 4_6 سنوات، 7_9 سنوات، 10 سنوات فما فوق).

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لاختلاف الكلية (شرعية، إنسانية، علمية).

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد).

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبق دراسته على عينة عشوائية طبقية تكونت من 223 عضواً من أعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي وعلى كل بعد من أبعاده العشرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين) وذلك لصالح الإداريين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (1_4 سنوات، 4_7 سنوات، 7_9 سنوات، 10 سنوات فما فوق).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تقديرات أعضاء هيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الكلية (كليات شرعية، كليات إنسانية، كليات علمية) وذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية جاء بعدها على الترتيب: ذوو الكليات الإنسانية ثم ذوو الكليات العلمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ+أستاذ مشارك+أستاذ مساعد، محاضر، عميد).

الفصل الاول :.....الإطار المنهجي

❖ وفي نفس السياق نجد دراسة أخرى أجراها الباحث إيهاب إبراهيم خليل المدهون والموسومة بـ "العدالة التنظيمية" لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في الكليات التقنية الحكومية بمحافظة غزة، وذلك من خلال محاولة اختبار الفرضيات التالية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات المبحوثين حول الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اداة الاستبانة، وقد طبق دراسته على جميع العاملين في الكليات التقنية الحكومية بمحافظة غزة، كلية فلسطين التقنية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم 333 موظفاً.

وتوصل إلى جملة من النتائج تمثلت أساساً في:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الكليات التقنية بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (65.805) وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- مدى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (70.599) وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

الفصل الاول :.....الإطار المنهجي

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة.
 - يوجد أثر للعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة لجميع الأبعاد عدا بعدي (العدالة الاجرائية والتقييمية).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وحول الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).
 - ❖ دراسة بوسعيد مهدي التي جاءت تحت عنوان الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي لدى الأفراد العاملين، والذي أجرى دراسته الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر في ام البواقي سنة 2021.
- وحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:
- هل هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الذي انبثق منه تساؤلين فرعيين مفادهم:

- 1- هل هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية والاتصال المساعد من وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - 2- هل هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية والاتصال النازل من وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- وقصد الإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

وقد طبق دراسته على عينة بلغ حجمها 190 عامل وعاملة، 87 إناث و103 ذكر، وقد استرجعت 150 استمارة من أصل 190 مما يجعل منها عينة عشوائية.

وقد توصل إلى جملة من النتائج تمثلت أساسا في:

- فهم عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ومعرفة كيف تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية.
- التشخيص الفعلي لواقع الاتصال التنظيمي ومعرفة مدى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

- جعل الاتصال داخل المؤسسة عاملا مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- التوصل إلى أهمية كل من الاتصال الصاعد والنازل في فعالية المنظمة.

❖ وفي نفس السياق نجد دراسة أخرى أجراها لبوازدة توفيق، والموسومة بالفعالية التنظيمية وعلاقته بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة سنة 2020، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على علاقة الفعالية التنظيمية بتمكين العاملين.

من خلال محاولة اختبار مدى الصدق الامبريقي للفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتقان في العمل وتمكين العاملين.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين.
- 5- التعرف على العلاقة بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين.

أين اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال استعمال الاستبيان كوسيلة في جمع البيانات، أما عينة الدراسة فتكونت من 79 فردا.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالي:

- توجد علاقة بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.
- توجد علاقة بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين في المؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.
- توجد علاقة بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.
- توجد علاقة بين الإتقان في العمل وتمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.
- توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة في ولاية المسيلة.

❖ دراسة الباحثة سمية جقيدل (2015): والموسومة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والتي أجرتها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط سنة 2015، والتي حاولت من خلالها اختبار مدى صدق الفرضيات التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- ومن أجل اختبار مدى صدق هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، و قد طبقت دراستها على عينة بلغ حجمها 20 عامل، وتوصلت الى جملة من النتائج تمثلت أساسا في:

- يتفاوت مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي باختلاف الابعاد.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإجابات افراد العينة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة 0.05 لإجابات افراد العينة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية.
- إن مستوى التعليمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

❖ وفي نفس السياق نجد دراسة أخرى للباحثة كنزة الساهل والموسومة بـ" دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية"، أين أجرت دراستها الميدانية بمؤسسة البتروكيميا "سوناطراك" بسكيكدة سنة 2016، وحاولت الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما هو دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

2- ما هو واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية؟

3- كيف يؤثر تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

الفصل الاول :.....الإطار المنهجي

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وطبقت دراستها على عينة بلغ حجمها 31 مفردة، وتوصلت الى جملة من النتائج تمثلت أساسا في:

- إن مؤسسة البتروكيمياة على غرار كل المؤسسات تعتمد على رؤية استراتيجية مبنية على تخطيط مسبق لمعرفة الاحتياجات الوظيفية.
 - تركز المؤسسة أساسا على التحفيزات المادية أكثر من المعنوية لاستقطاب أفضل الكفاءات وإمكانية المنافسة والعمل على البقاء في سوق العمل.
 - تعتمد المؤسسة على سياسة الترقية على أساس الاقدمية والخبرة والكفاءة.
 - تقوم مؤسسة البتروكيمياة بدورات تدريبية سواء تدريبات داخلية تقوم بها المؤسسة بخبرائها أو خارج المؤسسة في مراكز خاصة.
 - يساهم نظام التسيير في تشخيص ثغرات العمل والنقائص الموجودة في أداء العمال، حيث يصبح العمال أكثر تحكّم في بيئة عملهم.
 - لتسيير الكفاءات دور كبير في زيادة وتحقيق الفعالية التنظيمية.
- ❖ وفي نفس الإطار نجد الدراسة التي أجراها الباحث حسين عبد الله خلف، والتي جاءت تحت عنوان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، والتي بجامعة الأهلية في بغداد واسط العراق سنة 2020.
- وحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:
- 1- ما هو مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال) في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد واطوسط العراق؟
 - 2- ما واقع تطبيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل أصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس) في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد واطوسط العراق؟
 - 3- هل يوجد أثر ذو دلالة للصحة التنظيمية بأبعادها (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلة، مدخل أصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس)؟
 - 4- هل يوجد أثر ذو دلالة للصحة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل أصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس)؟

الفصل الاول :.....الإطار المنهجي

وقصد الاجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد طبق دراسته على جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى والبالغ عددهم 225، وتوصل إلى جملة من النتائج تمثلت أساسا في:

- بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية في تحسين مداخل الفاعلية التنظيمية.
- تشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال إحصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القدرات، الابداع، التكيف التنظيمي الاتصال) الفاعلية التنظيمية.
- بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية في مدخل تحقيق الأهداف وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال إحصائيا لكل ابعاد الصحة التنظيمية في مدخل تحقيق الأهداف.
- تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية في مدخل العملية الداخلية كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية في مدخل العملية الداخلية.
- تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية في مدخل قيم التنافس كما و تشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القدرات ، التكيف التنظيمي) في مدخل قيم التنافس

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

الفصل الثاني : العدالة التنظيمية

تمهيد

أولاً: نشأة وتطور العدالة التنظيمية

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

ثالثاً: مبادئ العدالة التنظيمية

رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية.

خامساً: مقومات العدالة التنظيمية

سادساً: نظريات العدالة التنظيمية.

سابعاً: نظريات العدالة التنظيمية.

ثامناً: العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية.

تاسعاً: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

تمهيد

تعد العدالة من القيم التي جاء التأكيد عليها في مختلف الشرائع السماوية والمواثيق الدولية وجاء التأكيد عليها نظر لما لها من اثر إيجابية على مستوى الفرد والمجتمع، أن إقرار مبدأ العدل لم يقتصر عن كونه قيمة اجتماعية فقط بل أنها امتدت لتشمل منظمات المجتمع باختلاف أشكالها ونشاطاتها (الاجتماعية والاقتصادية، الخدماتية ، العامة، الخاصة) لتكون بذلك إحدى القيم والمبادئ التنظيمية، ومن هنا جاءت العدالة التنظيمية كمبدأ تنظيمي نتيجة للتراكمات المعرفية واجتهادات الباحثين ومخابر البحث في مجال الإدارة والتنظيم، وقد ارتبطت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) بمختلف مجالات الحياة التنظيمية للمورد البشري العامل في المنظمة ومختلف السياسات والاستراتيجيات والعمليات (التدريب، التحفيز ، تقييم الأداء) التي تركز عليها المنظمة في تنمية مواردها البشرية وجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية.

وفي هذا الفصل سيتم الطرق إلى نشأة وتطور العدالة التنظيمية وأهميتها ، مبادئها ، أبعادها ، بالإضافة الى مقومات العدالة التنظيمية وكذا نظرياتها والعوامل المؤثرة عليها، وكذا الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساساً للأداء المتميز للمنظمات، وتحقيقاً لرضا الأفراد العاملين فيها الأمر الذي دفع علماء الإدارة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف والأجور المتكافئة، هذا ما أدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية من أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة ونمطاً اجتماعياً يؤدي غيابها إلى مخاطر جسمية تهدد المؤسسة والفرد معاً إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها وزيادة معدل دوران العمل إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين و علاقاتهم الاجتماعية و هي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات.¹

فمن المفيد الوقوف على مختلف المراحل التي مر بها مفهوم العدالة التنظيمية في تطوره فتحديد مفهوم نشأة العدالة التنظيمية يساعد على معرفة المعاني الأولى حول هذا الأخير بالإضافة إلى أنها تساعد في معرفة آراء المفكرين والباحثين في شأن العدالة في مكان العمل والاختلافات الكامنة حول هذا الموضوع.

يرى أبو القاسم الاخضري حمدي أن الباحثين كانوا يعتقدون أن مفهوم العدالة التنظيمية مشتق من مفهوم العدالة الاجتماعية الذي اقتصر على الجانب الاجتماعي فقط غير أن مساهمات مجموعة المفكرين المحسوبين على علم النفس والإدارة دور في تغيير النظرة إلى مفهوم العدالة الاجتماعية من خلال تأكيدهم على ارتباطه بجانبين أساسيين هما:

- الجانب النفسي والجانب الاجتماعي وهذا ما أدى إلى توسيع نطاق هذا المفهوم أما عن أول ظهور لفكرة العدالة في مكان العمل فقد برزت في أعمال "أدامز" سنة 1963.

وقد اقتصر مفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975 على الإشارة إلى العدالة التوزيعية فقط، أي فيما يخص الجانب المادي المحصور في الأجور والمكافآت التي يتلقاها الأفراد في العمل وقد استخدمت نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة من وجهة نظر العاملين وقد أكد أدامز في نظريته التي سيتم

¹ / إيهاب إبراهيم خليل المدهون: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بارتضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص10

التطرق إليها فيما بعد على أن الافراد لا يعطون اهتماما كبيرا لمعدل المخرجات التي يحصلون عليها بقدر اهتمامهم بعدالة تلك المخرجات.

وفي سنة 1975 قام كل من ثيبولت ووالكر (Thibault)، (Walker) بدراسة بين فيها أن الافراد يتقبلون القرارات و يعدونها عادلة في حالة المشاركة فيها وهذا ما دفع الباحثين إلى اعتماد مفهوم العدالة الإجرائية والذي يتمحور حول إدراك العدالة في توزيع الموارد والمخرجات على العاملين من حيث الملائمة و الانصاف ويقترح الباحثان اشراك العاملين في صناعة القرارات و هيكلتها حتى تضمن الإدارة تحقيق العدالة الإجرائية ويرى البعض أن العدالة الإجرائية هي التي تجيب عن التساؤلات الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات حول طريقة تخصيص المخرجات و العوائد من حيث مراعاة مبدأ العدالة و الإنصاف غير أن النموذج الذي طرحه ليفينثال (Leventhal.1980) يعتبر الأساس للدراسات الخاصة ببعد العدالة الإجرائية والقائمة على مجموعة من القواعد يتم ذكرها في عنوان أبعاد العدالة التنظيمية.

وفي سنة 1986 قدم كل من موغ وبيز (Bies&Moag) مفهوما جديدا ومكملا للدراسات والأبحاث التي أجريت حول موضوع العدالة التنظيمية والذي تلخص في العدالة التفاعلية (التعاملية) والذي يشير إلى مدى إدراك الافراد لدرجة التعامل والتفاعل معهم بعد إصدار القرارات وتطبيقها عليهم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم العدالة التنظيمية جاء على مراحل وعلى أيدي مجموعة من المفكرين والباحثين الذين اسهموا من خلال أعمالهم و بحوثهم في هذا الشأن حيث كانت الانطلاقة الأولى مع أدامز 1963 من خلال التركيز على بعد العدالة التوزيعية ثم تطور المفهوم ليشمل الإجراءات والقرارات وهو بذلك يرسم بعدا جديدا للعدالة تتمحور حول عدالة الإجراءات المطبقة على العاملين ثم كشف بعد العدالة التفاعلية و الذي يمثل البعد الاجتماعي و العملي للعدالة الإجرائية الذي يفرض ضرورة التعامل باحترام مع العاملين، حيث تطور مفهوم العدالة التنظيمية منذ خمسينات القرن الماضي حيث نشأ مفهوم عدالة التوزيع¹ إلى أن تلتها ظهور موجة عدالة الإجراءات في منتصف السبعينات ذلك القرن وبعد ذلك ظهور موجة عدالة

¹/ سفيان سحوت: اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، شهادة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016، ص 112

العلاقات الشخصية من ثمانينات القرن الماضي، ومن أبرز تعاريف العدالة التنظيمية التي يتناولها الباحثون في دراساتهم، التعريف العائد لدراسة (Green berg(1996 غرينبرغ والذي ينطوي على إدراكات الموظفين حول مدى معاملتهم بإنصاف ضمن مكان عملهم و أنه كيف لمثل تلك الادراكات أن تؤثر على المخرجات التنظيمية، في حين يعتبر زايد (2006) أن العدالة التنظيمية تعد من المفاهيم النسبية بمعنى ان الاجراء التنظيمي الذي ينظر اليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء غير عادل من وجهة نظر موظف اخر، اما دراسة شعبان (2010) فتري أن العدالة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الافراد والمنظمة بغية تحقيق الأهداف. ومن وجهة نظر أخرى يأخذ المفهوم الذي أوردته دراسة كروجانزانو. بوين. جيليلاند (2007) Cropanzano.Bowen&Gilliland أيضا صدى في الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية حيث عرفت العدالة التنظيمية بأنها التقييم الشخصي للمكانة الأخلاقية والمعنوية للسلوك الإداري، وبغض النظر عن مفاهيم العدالة التنظيمية التي تتناولها العديد من الدراسات إلا أنه يوجد اتجاه سائد بأن إدراك العاملين عدم وجود عدالة تنظيمية ضمن مكان عملهم يؤدي إلى خلق حالة من التوتر تترك أثرا سلبيا على المنظمة.¹

وتعد العدالة التنظيمية أحد أهم القيم التنظيمية الجوهرية كما أن لها أهمية واضحة في منظمات الاعمال حيث تشير دراسة غرينبرغ 1990 Greenberg إلى أن علماء البحوث الإدارية و الاجتماعية يدركون تماما أن الالتزام بالمثل العليا للعدالة التنظيمية تعد شرطا أساسيا للمساهمة في تحقيق الأداء الفعال للمنظمة فضلا عن مساهمتها في الدفع لتحسين أداء الموظف والارتقاء به وذلك من خلال شعور الموظف بالارتياح في مكان عمله وأن يعامل بإنصاف مما يدفعه ذلك إلى ممارسة سلوكيات تنظيمية اجتماعية داعمة لبيئة عمله وهذا ما ينسجم في واقع الامر مع نظرية المساواة.²

¹ / المرجع السابق، ص ص 112-113

² / أسامة عبد الكريم هزي: العدالة التنظيمية وأثرها في سلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، صص 28-29.

ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بوجه عام وليس هناك أدنى شك من الحاجة لدراسة مثل هذه المفاهيم لتزايد أهميتها وانعكاسها الإيجابي على مصلحة الاعمال وتطور المنظمات وقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمة وكفاءتها ويمكن إدارة العدالة التنظيمية والتي تدل على أهميتها من عدة زوايا مختلفة.

تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والتنظيمي للمنظمة بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها ويتمثل ذلك:

- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف (المنظمة) المؤسسة لهم أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها.
- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والفاعلية والولاء للمنظمة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.
- إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم.
- تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتمايز في الأداء، في الكفاءات والقدرات... يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات.
- إن شعور العامل بتوفر العدالة التنظيمية يدفعه إلى الابداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة.¹

¹/ شيخ سعيدة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بجامعة البويرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص13.

- تحافظ العدالة التنظيمية عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة ولائهم لهم.
- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- تؤدي أيضا العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- تهيئ العدالة التنظيمية العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفقيها.
- إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- كذلك تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة الذي يعملون لصالحها.
- أن العدالة التنظيمية هي الطريق المؤدي لتحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال بعد العدالة الإجرائية والتي تظهر في محتواها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية.
- تبرز العدالة التنظيمية لدى الافراد منظومة من القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.¹
- تبرز أهمية العدالة التنظيمية في دورها بالتأثير على الرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية والالتزام التنظيمي.

¹ / المرجع السابق، ص13.

ويتضح أيضا أن العدالة التنظيمية ذات أهمية على المستويين الإنساني والتنظيمي:

✚ على المستوى الإنساني:

- بالنسبة للفرد تعتبر العدالة التنظيمية ذات أهمية كبير لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية.

✚ على المستوى التنظيمي:

لقد باتت من الضروريات الاستراتيجية وجود العدالة التنظيمية في منظمات الاعمال في عالمنا اليوم حيث تشتد المنافسة بين المنظمات من أجل البحث عن الميزة التنافسية ومصادرها ويعتبر المورد البشري من أهم هذه المصادر من خلال تطوير الإجراءات والممارسات والقرارات التي تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية.

و بصفة عامة أضحت العدالة التنظيمية تلقى بعدا و اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و المنظرين لدراستها نظرا لأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم داخل المؤسسة ما يجعل منها نسقا منسجما ناجحا عندما يكون مستوى وجود العدالة و تطبيقها عاليا ما يمنحها أفضلية و تميز عن باقي المؤسسات يتجسد في شكل صيت و صورة أو سمعة طيبة تستقطب موارد بشرية طموحة تتطلع دائما للعمل في ظل وجود قيم إيجابية مشتركة تحقق عدالة تنظيمية واقعية.¹

- تعد وسيلة وأداة مهمة لتحقيق المصالح الشخصية والتنظيمية.
- تعد أداة للمقارنة يعتمدها الافراد لمعرفة مكانتهم وقيمتهم للجماعة والمنظمة.
- تعزز العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية بين الافراد.²

ثالثا: مبادئ العدالة التنظيمية

يرى هوي و تارتر (Hoy and Tarter.2004) أن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهم هذه المبادئ مايلي:

1-مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفية بين الافراد العاملين في المنظمة.

¹ إيهاب إبراهيم خليل المدهون: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بارتضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، 2018، ص19

² لؤي محمد علي: أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي (دراسة ميدانية)،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2018، ص370.

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

3-مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن يكون 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 تتشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

وقد اقترح العالم الفرنسي هنري فايول Henry Fayol مدخل مبادئ الإدارة وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية. وقد حدد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة¹.

إضافة إلى ذلك فقد حدد هنري فايول Henry Fayol مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. وتعكس الدراسة المتأنيبة لتلك المبادئ الإدارية، ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

أ- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1- تقسيم العمل: يجب أن يقسم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.

2- الأجر المناسب: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات ومستوى المعيشة ومستوى الأرباح التي تحققه المنظمة. وبصفة

¹/ سفيان سحوت: مرجع سابق ، ص 122.

عامة فإن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

3- الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

ب- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1- وحدة الهدف: المنظمة كلها يجب ان تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

2- المساواة: كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

3- السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لابد ان يتحمل المسؤولية.

4- تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه وغالبا ما تدفق السلطة من أعلى إلى الأسفل.¹

5- الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات النقل التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

6- المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الافراد.

ج- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

1- وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).

¹ / أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط: العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، ، مجلد1، عدد2، جانفي2021، ص135.

2- التأييد: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.

3- المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

4- المصلحة العامة: الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.

5- روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

وكما هو الحال بالنسبة للتداخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ويظهر هذا واضحا بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأييد حيث أن تأثيرهم يمتد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.¹

وكما هو الحال بالنسبة للتداخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ويظهر هذا واضحا بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأييد حيث أن تأثيرهم يمتد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.²

¹ / عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2008، صص 51-52.

² / أمينة كرسنة، جلال الدين بو عطيظ: مرجع سابق، ص 135.

الجدول رقم (1): يمثل مبادئ العدالة التنظيمية

نوع العدالة	مبادئها
المبادئ العامة للعدالة التنظيمية	مبدأ المساواة المبدأ الأخلاقي مبدأ الدقة والتصحيح مبدأ الالتزام مبدأ المشاركة
مبادئ عدالة التوزيع	الترتيب الاجر المناسب تقسيم العمل
مبادئ عدالة الإجراءات	المركزية الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية تسلسل السلطة السلطة والمسؤولية المساواة وحدة الهدف
مبادئ عدالة التعاملات	وحدة الامر التأديب المبادرة المصلحة العامة روح الفريق

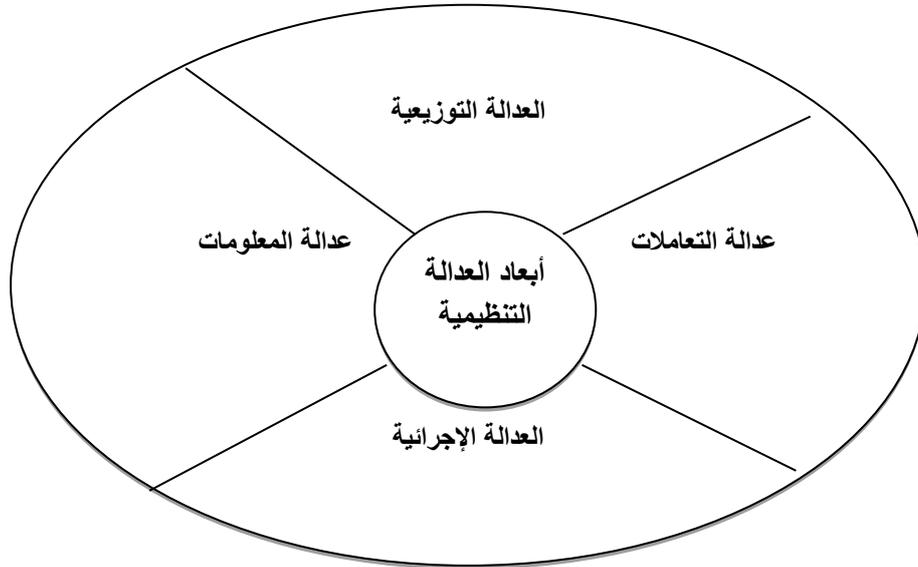
المصدر : من اعداد الطالبتان

رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية

اختلفت وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية، فبعضهم يرى أن العدالة التنظيمية مكونة من بعد واحد وهناك من يرى أن العدالة التنظيمية مكونة من بعدين واخرون اعتبروا العدالة التنظيمية مكونة من ثلاثة ابعاد وحديثاً أثبت العلماء أن العدالة التنظيمية مكونة من أربعة أبعاد.¹

¹ / أميرة احمد الزهيري احمد شعبان : أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات "دراسة تطبيقية" ،جامعة الدول العربية، القاهرة ، مصر، 2018،ص97

الشكل رقم (01): يمثل أربع أبعاد للعدالة التنظيمية



أ: نموذج شيرميرهورم (Schermehorm.1998) وآخرون: اذ يرون ان هناك بعدين للعدالة التنظيمية وهما:

1-العدالة الإجرائية: وهي الإجراءات والقواعد التي تتبع وتطبق بنحو عادل.

2-العدالة التوزيعية: وهي الدرجة التي يعامل بها الموظف بعدالة عند توزيع الاعمال عليهم.

ب: نموذج كيفيماكي (kivimaki.2003) وآخرون: اذ يرى بأن هناك بعدين للعدالة التنظيمية هما:

1-العدالة الإجرائية: وهي التي تؤكد على عدالة الإجراءات في صنع القرار مطبقة بنحو ثابت وخال من أي انحراف بحيث تكون الإجراءات دقيقة وعادلة.

2-عدالة المعاملة: وهي التي تشير الى المعاملة العادلة والمهذبة التي تراعي مشاعر وحقوق الاخرين.

ج: نموذج فانيش وكامبل (Campbell&Finch.2008) وآخرون اذ يتفق كل منهم مع الانموذج الذي يطرحه (نيهوف ومورمان.1993) اذ يرون أن هناك ثلاثة ابعاد للعدالة التنظيمية وهي كالاتي:

العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية.¹

من أهم هذه الابعاد نذكر ما يأتي:

¹/ المرجع السابق، ص97

1- العدالة التوزيعية: Distributive Justice¹

اتجهت معظم دراسات العدالة التنظيمية إلى التركيز على العدالة التوزيعية وبصفة خاصة في الفترة بين 1950-1970. وقد ركزت هذه الدراسات على العدالة التوزيعية من منظور نظرية التبادل الاجتماعي، فالأفراد يطورون توقعاتهم عن التبادلات المستقبلية في علاقاتهم التبادلية مع غيرهم، ويكون لديهم حساسية فيما قد يحصل عليه أحد الأفراد مقارنة بالآخرين... فالأفراد يتوقعون دائما تبادلات عادلة، وإن إدراكهم للعدالة يتوقف على المرجعية للفرد.

وقد ظهر العديد من التعريفات للعدالة التوزيعية:

- يرى نيهوف ومرهمان (Neihoff&Moorhmen.1993.p531) أن العدالة التوزيعية هي "الدرجة التي يتم عندها توزيع المكافآت بطريقة عادلة".

- ويعرفها أوربن (Orpen.1994.p135) بأنها "عدالة ناتج القرارات".

- ويرى سونج (Sang. 1996.p951) بأنها "تتمثل في درجة ارتباط المكافآت و الجزاءات بالأداء الوظيفي".

ويشير إليها شيمانك وآخرون (Shmink.et.al. 1997.p1190) بأنها "العدالة المدركة لتوزيع النواتج".

بينما يعرفها كنونسكاي وفولغر (Folger&Knonsky. 1998.p115) بأنها "العدالة المدركة لمقدار المكافآت التي يحصل عليها العامل".

بينما ترى ليندا (Linda. 2003.p313) أن العدالة التوزيعية هي "مجموعة المبادئ أو القواعد التي يستخدمها الناس لتحديد الحقوق والواجبات الأساسية وتحديد ما يحصلون عليه من المنافع وأعباء التعاون الاجتماعي ليكون توزيعا ملائما".

وتشير العدالة التوزيعية من منظور مارلينسون (Marlenson et al.2006.p55) إلى " إدراك الافراد إنصاف القرارات وإجراءات صنع القرارات داخل المنظمة وهذا الإدراك هو الذي يؤثر على سلوكهم".

بالتالي: فإن التعريف التي تتبناه الباحثة للعدالة التوزيعية هي مدى عدالة وتناسب توزيع النواتج المختلفة مثل (الدخل، المكافآت، المهام، المسؤوليات، الموارد، المزايا ...) طبقا لتقديرات العاملين في المنظمات مبدأ العدالة.

¹ / المرجع السابق، ص 98.

وبناء على التعريف السابق فإن العدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر العدالة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقسيم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ العدالة.

وتتحقق أيضا العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة مثل: المرتب، الحوافز، الترقيات مهام العمل...، وإن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، ولفهم أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلا شك أن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

إن إدراك العاملين للعدالة التوزيعية يرتبط بمدى وجود معايير تتضمن توزيع العوائد طبقا لإسهامات الشخص متلقي تلك العوائد في تحقيق أهداف التنظيم. وبالتالي لا بد من وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساس مدخلات الشخص (إسهاماته داخل التنظيم). وبعيدا عن التحيزات الشخصية، زادا احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع، وعلى العكس فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العائد تقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كوفئ مكافأة عادلة مقارنة بالآخرين.¹

2- العدالة الإجرائية Procedural Justice :

بدأ العلماء في طرح مجموعة من التساؤلات التي لم تتل الاهتمام الكافي في دراسات العدالة التوزيعية عن العدالة في البيئات التنظيمية المختلفة ، وبصورة محددة أثيرت أسئلة عن كيفية إدارة خطط الأجور و الممارسات المتعلقة بإعادة حل النزاع في المنظمات مما دفع إلى زيادة الاهتمام بنمط العدالة الأكثر توجها نحو العملية، أي نمط العدالة الذي يتعامل مع كيفية صنع القرار بدلا من محتوى القرار .و هكذا بدأ الباحثون يتحولون نحو الاهتمام بدراسة العدالة الإجرائية في بيئات العمل المختلفة ، عن طريق سلسلة من الأبحاث الخاصة بردود أفعال الأفراد تجاه الإجراءات المستخدمة في عملية فض النزاع بين الطرفين Dispute-Resolution Procedural وفقا لنوعين من الرقابة :

¹ المرجع السابق، ص99.

- رقابة العملية وهي: مقدار الرقابة الممنوحة للطريف على الإجراءات المستخدمة لتسوية خلافاتهم.¹

- رقابة القرار وهي: مقدار الرقابة الممنوحة للطرفين على عملية التحديد للمخرجات.

وتشير نتائج الأبحاث الناتجة عن الإجراءات التي تمنح الطرفين رقابة على العملية أكثر عدلا وقبولا من المخرجات الناتجة عن الإجراءات التي لا تمنحهم رقابة على العملية. أو بمعنى آخر أن إتاحة الفرصة أمام الفرد لوضع مدخلاته أو مشاركته عند عملية صنع القرار تقوي من إدراكه للعدالة الإجرائية بغض النظر عن الناتج المحقق ماجوري. غرينبرغ اوهاه (Majorie1993.Greenberg1999.Heuer et al2007).

وهناك العديد من العلماء الذين تناولوا مفهوم العدالة الإجرائية:

- مكفارلين وسويني (1992. McFarline & Sweeny) بأنها "العدالة المدركة للوسائل المستخدمة في تحديد كميات التعويض".

- ويعرفها بال وآخرون (Ball .et .al 1994) بأنها تركز على العملية أي على تأثير إجراءات صنع القرار على مدركات العدالة ".

- بينما يرى رونسون وآخرون (Robinson .et .al2000) بأنها "مدركات العامل لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج ".

- ويشير كل من كوهين وسبيكتار ((Cohen & Specter2001 إلى عدالة الإجراءات بأنها "عدالة العملية التي يتم من خلالها تحديد النواتج".

ويلاحظ مما سبق أن معظم تعريفات العدالة الإجرائية تركز على الجانب الذاتي للعدالة الإجرائية

فجميعها تحدد العدالة الإجرائية من خلال مدركات الافراد لعدالة الإجراءات أو العمليات، أو الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمة أو ذوو السلطة بها في صنع قرارات التوزيع. ومن المعروف أن الإدراك عملية ذاتية بطبيعتها، ومن ثم فمن المحتمل أن يدرك بعض العاملين أحد الإجراءات على أنه إجراء عادل بينما يدركه آخر على أنه إجراء غير عادل. ويؤكد الفكرة السابقة (Konovsky.2000) عندما أشار إلى أن العدالة الإجرائية يمكن أن تشير إلى الظروف الموضوعية أو الذاتية فالعدالة الإجرائية الموضوعية تشير إلى العدالة الفعلية أو الحقيقية، أما العدالة الإجرائية الذاتية فتشير إلى مدركات الإجراءات الموضوعية أو إلى قدرة

¹/ المرجع السابق، ص 100.

الإجراء الموضوعي على تقرير أحكام العدالة، بالتالي فإن الباحثة ترى أن العدالة الإجرائية هي "عدالة عملية صنع القرار فهي تعكس عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج".¹

وهناك عدة معايير للحكم على ما إذا كانت إجراءات عملية التوزيع عادلة أم لا وقد تناولتها العديد من الدراسات.

وهذه المعايير متمثلة في:

-توازن مدخلات القرار Balance of Decision Input وتعرف بأنها: المعلومات التي تسهم في صنع القرارات والأطراف التي شاركت في عملية صنع القرار.

- يركز معيار توازن مدخلات القرار على من يسيطر على عملية صنع القرار، وفقا لهذا المعيار يجب التأكد من عدم سيطرة فرد واحد على عملية إصدار القرار.

- الضبط/التصحيح ونعني بها: الخاصية التي تجعل القرار يبدو صائبا، التي ينطوي تحديدها على عدة نواح هي: الدقة، والشمولية والوضوح وفيما يلي شرح لهذه النواحي على النحو التالي:

- الدقة ونعني بها: تأسيس القرار على معلومات حقيقية ودقيقة.

- الشمولية: لا يقتصر الأمر على ضرورة توافر المعلومات الدقيقة بل يمتد ليشمل ضرورة توفير كل المعلومات ذات الصلة بموضوع القرار وبالتالي فالمحصلة هي ضرورة توافر المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ أي قرار.

فمثلا إذا افترضنا أن صانع القرار لم يأخذ في الاعتبار كل عناصر الأداء الجيد للفرد أثناء تحديد الزيادة في الأجر فإنه من المحتمل أن يكون غير صحيح في حكمه على قيمة هذا الفرد وبالتالي سوف يعطيه زيادة غير عادلة.

- الوضوح: ينبغي أن تكون المعلومات الدقيقة والكاملة ذات الصلة بالقرار واضحة ومفهومة لكل الأطراف المشاركة في صنع القرار.
- الثقة: تزداد ثقة العاملين في إجراءات صنع القرار عندما تتوفر العناصر التالية:
- إدراك العاملين بأن لدى رؤسائهم الإلمام الكافي بجوانب العمل.
- إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

¹: المرجع السابق، 101.

- قاعدة الثبات على المبدأ Consistency حيث يجب الاعتماد على معايير مستقرة لا تتغير من شخص إلى آخر وهذا يتطلب الاتي:¹
- أن تطبق كل القرارات على كل العاملين بلا استثناء.
- الاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه.

***التمثيل:** إن إجراءات التوزيع يجب أن تراعي مصالح جميع الأطراف المستفيدة من عملية التوزيع، ويمكن أيضا تسمية هذا المعيار بمعيار الفهم. حيث يجب أن تمكن إجراءات التوزيع المدير من فهم اهتمامات ومشاكل ومشاعر المرؤوسين.

ومما سبق يمكن القول أن هناك اختلاف بين العلماء حول عدالة الإجراءات، فبعضهم يرى أن العدالة الإجرائية تعكس (البعد الهيكلي) فقط و يقصد به خصائص الإجراءات الرسمية ذاتها. والبعض يرى أنها تعكس (البعد الشخصي) ويشير إلى كيفية المعاملة التي يتلقاها العاملون أثناء تنفيذ الإجراءات. وجدير بالذكر أن هذا البعد الثاني من العدالة الإجرائية هو ما يعرف بالعدالة التفاعلية، الذي اعتبره بعض الباحثين بعدا متميزا من أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد مستقل عن العدالة الإجرائية ويوضح معايير العدالة الإجرائية.

3-عدالة التفاعلات Interactional Justice:

نتيجة للجهود المتواصلة في الدراسات الخاصة بالعدالة الإجرائية فقد ظهر جديد من أشكال العدالة يسمى بعدالة التفاعلات وكانت بداية ظهوره من منتصف الثمانيات، فعلى الرغم من أن جميع مفاهيم العدالة الإجرائية تركز على العدالة في الإجراءات ذاتها فإن عدالة التفاعلات تركز على العناصر الاجتماعية التي يتضمنها تنفيذ هذه الإجراءات.

وقد ظهرت العديد من التعريفات لعدالة التفاعلات:

فيرى بايبس ومواغ (Bies&Moag.1986) أن عدالة التفاعلات هي "معتقدات أو أفكار الافراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات".

-ويقرر كل من تايلر وبايبس (Tyler&Bies1989) أن عدالة التفاعلات هي "يمكن استنتاجها من الطريقة التي يتم بها تنفيذ الإجراءات وبعبارة أخرى، فإن الأفراد يصدرن أحكامهم عن العدالة استنادا إلى نوعية المعاملة التي يتلقونها".¹

¹/ المرجع السابق، ص101

- ويعرفها غرينبرغ (Greenberg.1990) بأن عدالة التفاعلات هي: "عدالة المعاملة التي يحظى بها العاملون لدى تفقد الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات".
- ويرى كل من فوركار وسكارليكي (Scarlicki & Folger 1997) أن العدالة التفاعلية هي الصورة الثانية من العدالة الإجرائية وهي تعني "الاهتمام بمصالح المرؤوسين وتقديم تفسيرات كافية للقرارات وإظهار المشاركة الوجدانية تجاه مشاكل الآخرين".
- ويذكر كل من كورلاند واغان (Kurland & Egan. 1999) أن عدالة التفاعلات هي "العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه".
- وترى الباحثة أن عدالة التفاعلات هي "مدى إحساس المرؤوسين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية وذلك من خلال مدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات بالإضافة إلى الاحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين".
- ويرى شان (Chan. 2000) أن عدالة التفاعل تحتوي على مكونين هما:

❖ الحساسية الشخصية Interpersonal Sensitivity:

وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين في تفاعلهم معهم وحفاظهم على كرامة العاملين.

❖ التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية Explanation or Accounting

وتعني قيام إدارة المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات المتعلقة بالمكافآت أو المخرجات أو الموارد غير المناسبة والتي يتم توزيعها عليهم. وطبقا لهذا المفهوم يتوقع أن يشعر العاملون بعدم العدالة حين تخفق الإدارة في تزويدهم بمبررات وتفسيرات واضحة للقرارات المتخذة وأيضا عند إخفاق الرؤساء في معاملتهم على أساس من الاحترام والصراحة مع المحافظة على كرامتهم ومشاعرهم.

وقد حدد كل من موغ وبيس (Bies & Moag. 1986) أربعة مبادئ لعدالة التفاعلات:

^{1/} عمر محمد دره: ا عدالة التنظيمية و علاقاتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص45

-الصدق Truthfulness: حيث يجب أن تفسر المعلومات بالدقة والمرونة وتقدم بشكل صريح ومباشر.

-الاحترام Respect: حيث يجب أن يعامل العاملون باحترام وبدون إهانة وبدون أي سلوك جاف.

-اللباقة Propriety: فيجب ألا تتضمن الأسئلة والعبارات أي ألفاظ غير ملائمة أو مؤذية.

-التبرير Justification: ففي حالة إدراك عدم العدالة من قبل العاملين فلا بد من وجود نوع من المساءلة الاجتماعية مثل: التفسيرات، أو الاعتذار، سواء شفهي أو مكتوب وغيرها من الأساليب التي تخفف حدة الغضب.

وجدير بالذكر أنه قد حدث جدل لفترة طويلة فيما يتعلق باعتبار مفهوم عدالة التفاعلات يختلف عن العدالة الإجرائية كمفهوم فقط، أم أنه في الواقع العلمي هناك اختلاف بين الاثنين و ترى دراسة (غرينبرغ Greenberg.1993) أن العدالة التفاعلية هي الجانب الاجتماعي لكل من العدالة الإجرائية و العدالة التوزيعية ، و قد اقترح مصطلحات جديدة هي عدالة المعلومات و تمثل الجانب الاجتماعي للعدالة الإجرائية التي تتضمن الاهتمام بدقة و إمكان الاعتماد على المعلومات ، و عدالة التعاملات و هي الجانب الاجتماعي للعدالة التوزيعية التي تتضمن لباقة الاتصال فيما يتعلق بالنواتج و التعبير عن ذلك بصدق و إخلاص.

وقد أيد كل من كروجانزانو وآخرون (Cropanzano et.al.2001) أن العدالة التفاعلية إنما تتضمن جزأين: جزء يتعلق بالإجراءات وجزء يتعلق بالنواتج، إلا ان كولكيت (Colquitt.2001) استخدم تحليل ميتا Meta-Analysis وأثبت أن عدالة المعلومات و عدالة المعاملات كل منها مفهوم مختلف تماما، وأن كلا منها يرتبط بنواتج مختلفة، لذا فهو يرى أنه لا بد من تناول أبعاد العدالة باعتبارها تتناول الصور الأربع المكونة للعدالة التنظيمية.

ويؤيد هذا الرأي دراسة ليندا و آخرون (Lind et.al.2000) فقد أثبتت أن عدالة التعاملات كانت عاملا مهما في التنبؤ بأن مكان مقاضاة المنظمة في حالة الفصل التعسفي، في حين أن عدالة المعلومات لم تكن عاملا في التنبؤ بذلك فالأفراد يقيمون دعاوى ضد المنظمة إذا تلقوا معاملة سيئة تعكس عدم العدالة لاسيما إذا لم يتلقوا فيما تقدير و احترام.¹

¹/ المرجع السابق، ص46.

4- عدالة التعاملات Interpersonal Justice :

- يرى غرينبيرغ (Greenberg.1993) أن عدالة التعاملات هي "المعاملة المحترمة والمتميزة والملائمة لأفراد ومدى إدراكهم لمثل هذه المعاملة".

- بينما يعرفها إلام وإسحاق ((Ishakak&Alam.2009) أن عدالة التعاملات هي " التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الافراد داخل المنظمات وهذه العلاقات تعطي الأفراد الفرصة لتصحيح معتقداتهم وسلوكهم وجعلها مقبولة".

- بينما يعرفها كولكيت (Colquitt.2001) أن عدالة التعاملات هي " الأدب والكرامة والاحترام التي تظهر من صانعي القرار".

وترى الباحثة أن عدالة التعاملات إنما تشير إلى "الاحترام واللباقة والتعبير الصادق في تعاملات الرؤساء مع المرؤوسين أثناء وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات".

5- عدالة المعلومات Informational Justice :

- تعرف عدالة المعلومات بأنها " تؤكد على ما إذا كانت المعلومات دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب وما إذا كان يتم تقديم تفسيرات للقرارات التي يتم اتخاذها".

- وتعرف أيضا أن عدالة المعلومات هي " التفسيرات التي تتم من قبل صانعي القرار وتتناول موضوعات مثل: الصراحة والشفافية في الاتصالات وشرح الإجراءات شرحا كاملا وعرض التفسيرات المنطقية وتقديم المعلومات في الوقت المناسب وبما يتناسب مع احتياجات الافراد".

- ويشار أيضا إلى أنها "أن عدالة المعلومات هي المحددات الاجتماعية للعدالة الإجرائية أي كيف يتم تفسير المعلومات المتعلقة بالقرارات للأخرين".

- وترى الباحثة أن عدالة المعلومات هي "التفسيرات المنطقية والمقبولة التي تعتمد على الحقيقة والشفافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين وذلك لدعم السياسات والإجراءات المتخذة".¹

يتضح من خلال التعريفات السابقة لكل من عدالة التعاملات والمعلومات أن هذين البعدين يتشابهان في أنهما يتحددان من خلال التفاعل مع الاخرين ولكنهما يختلفان فعدالة التعاملات تتحدد من خلال تفسير

^{1/} أميرة احمد الزهيري احمد شعبان: مرجع سابق، ص103.

الشخص لما يجده من معاملة من الآخرين، بينما عدالة المعلومات تتحدد بواسطة سرعة وصول المعلومة ووضوحها ودقتها.¹

6- العدالة التقييمية Evaluational Justice:

هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أداءه وتؤدي العدالة التقييمية إلى:

- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والادوار التنظيمية.
- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنتدى.²

7- العدالة الأخلاقية: Moral Justice³

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

- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.
- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.

¹ / المرجع السابق، ص 103

² / المعاينة علي: درجة ممارسة مديري الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 35.

³ / الخالدة رياض والعفيف أمجد والشبيلي فراس: العدالة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الابداع الإداري لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، مجلة الإداري الأردنية، 2014، ص 117.

خامسا: مقومات العدالة التنظيمية

تعتمد العدالة التنظيمية على مجموعة من المقومات الأساسية والهامة، والتي أساسها رغبة العاملين في المنظمات الحصول على معاملة عادلة إذا ما قورن بعامل آخر في نفس المنظمة أو منظمة أخرى وتستند مقومات وأسس العدالة التنظيمية على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة على النحو التالي:

- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة والناتج التي يحصل عليها.
- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم من المنظمة.
- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.
- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

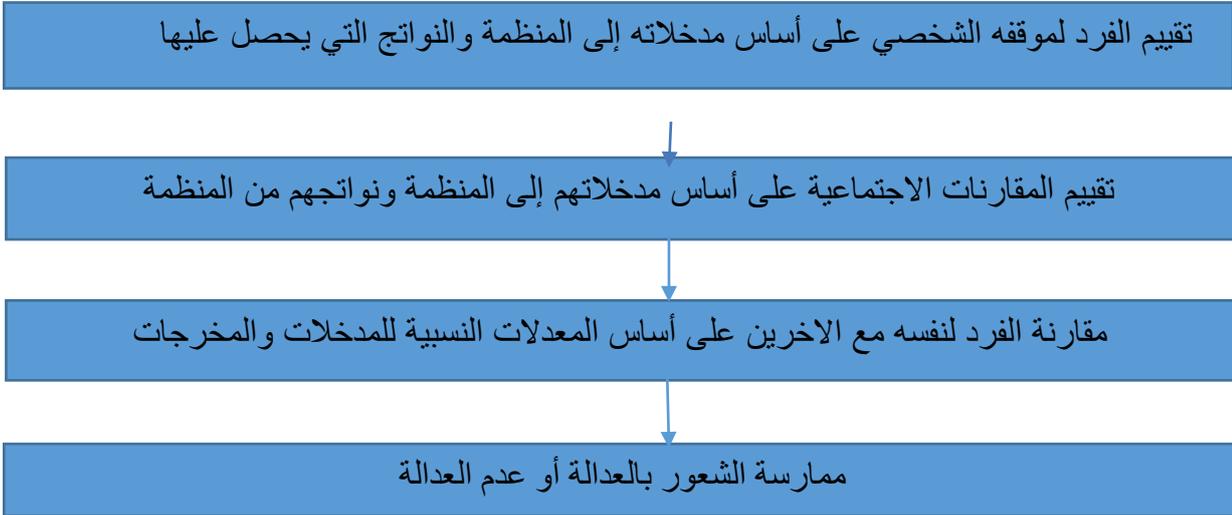
وفي ضوء هذه الإدراكات حيال مفهوم العدالة التنظيمية تحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات التالية:

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أسس أو معيار الحصول على المكافآت.
- ينمي لدى الفرد آراء متعددة فيما يتعلق بمكافأته وهم يعلمون أن هناك نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها معنوي والآخر مادي.
- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع وشعورهم اتجاهه، وسواء شعورهم بوجود العدالة أو الشعور بعدمه.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن مقومات العدالة التنظيمية تستند إلى حقيقة المقارنات التي يقوم بها العاملين في المنظمة مع زملاء لهم في نفس المنظمة أو آخرين في منظمات أخرى من خلال مقارنة مدخلاتهم بالنواتج التي يحصلون عليها وكذلك من خلال مقارنة الإجراءات المطبقة عليهم والمعاملة التي يحصلون عليها وتتحقق هذه المقومات من خلال فهم العاملين لأسس ومعايير توزيع المكافآت ومعرفة الأنظمة الداخلية الخاصة بتطبيق الإجراءات والمعاملات.¹

¹ إيهاب إبراهيم خليل المدهون: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2018، ص ص 22-23.

وهذا الشكل يوضح مقومات العدالة التنظيمية:¹



الشكل رقم (02): يوضح مقومات العدالة التنظيمية

سادسا: أشكال العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبيا بالمقارنة مع المواضيع واسعة الاستهلاك داخل التنظيمات فالعدالة شرط مهم لأي منظمة أو مؤسسة صناعية أو خدمية رغبة في الاحتفاظ بجمهور العاملين لديها. كما أن البحث عن إرساء العدالة التنظيمية ليس بالأمر السهل فهي على قدر كبير من الصعوبة لكونها تتجاوز حدود الفرد لتشمل بيئة العمل ككل، ولتضم جميع المؤسسات الناشطة ضمن نفس المهنة أو الخدمة لذلك على المنظمة الراغبة في الاحتفاظ بمواردها البشرية أن تسعى لتحقيق العدالة التنظيمية بأشكالها الثلاثة والمتمثلة في العدالة الداخلية والخارجية والفردية فهي السبيل الوحيد أمامها لضمان مستويات عالية من الالتزام والولاء ، وإلا أفرغت من محتواها البشري وملئت بهم مؤسسات أخرى قادرة على إحداث توازن بين الأشكال السابقة ويتلخص جوهر هذه الأشكال في:

1-العدالة الداخلية: Internat Equity

² راضية حساني: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2016، ص27.

يراد بها الإشارة إلى العدالة في ذات الوظيفية وبين مختلف الوظائف ضمن المنظمة الواحدة فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلا ويتناسب مع المؤهلات والخبرات الضرورية لشغل الوظيفة.

ويضيف كل من خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، أن النظام العادل والسليم للأجور والمكافأة يجب أن يتضمن جعل راتب المحاسب يتناسب مع مؤهلاته العلمية والجهود التي ستطلبها هذه الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود وهذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية.

يفهم من خلال هذا أن العدالة الداخلية تتحقق من خلال تناسب الأجر مع أعباء الوظيفة ومع المؤهلات التي يحوزها الفرد العامل بالإضافة إلى المساواة بين أجر الوظائف التي تتطلب نفس المؤهلات والمجهود حتى يتحقق مبدأ المساواة في الأجر.¹

ويرى مؤيد سعيد السالم أن العدالة التنظيمية تنطلق من عدالة أجر الوظيفة، مقارنة مع أجور الوظائف الأخرى في المنظمة كما يضيف هذا الأخير أليات تحقيق العدالة الداخلية ويقول: "تستطيع المنظمة تحقيقها بمستويات عالية عن طريق الإنجاز الجيد لكل من الوظائف وتقييمها حيث أن الأعمال أو الوظائف التي سيكون لها قيمة أعلى سوف يدفع لها أجر أعلى" ، والعدالة التنظيمية تعم من أهم مرتكزات نظام الأجور الفعال وسبب من أسباب الاستقرار في المنظمة ، وإذا كان الموظف يهتم بالحصول على أجر يساوي المجهود الذي يقدمه فإنه سيمتعض عندما يكتشف انحراف فئات الأجور داخل المنظمة التي يعمل فيها عن مستوى العدالة إذ أن تفاوت نسب الأجور الممنوحة للوظيفة المتماثلة يحمل دلالات سلبية عند العاملين ما يعنى تفاوت مراكزهم الاجتماعية التي ينتمون إليها بمعنى اخر انهيار مقاييس العدالة والمساواة داخل المنظمة.

ما يلاحظ هذا هو التركيز الكبير على الأجور، أي بعد العدالة التوزيعية دون غيرها وهو ما يعاب على هذه التحليلات لشكل العدالة الداخلية وضيق النظرة للعدالة التنظيمية داخل المنظمة بصفة عامة حيث كان يجب على المؤلفين لفت الانتباه أيضا إلى الأبعاد الأخرى ودورها في تحديد شكل العدالة الداخلية فالأمر لا يقتصر

¹ / الطائي، يوسف حجيم، والفضل مؤيد عبد الحسين: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص351.

على الأجور والمكافأة فقط وإنما يتعداه ليشمل طريقة التسيير وطبيعة الإجراءات وأسلوب التعامل مع العاملين.¹

2- العدالة الخارجية External Equity:

أما بشأن العدالة الخارجية فبعد القيام المنظمة بتحديد العدالة الداخلية تبدأ إدارة الموارد البشرية في التقصي وجمع البيانات عن مستويات التعويضات والأجور التي تدفعها المنظمات المنافسة في سوق العمل من خلال المقارنة معها. فمثلا راتب المحاسب يمنح في منظمة أخرى بمقدار 400 دينار شهريا فالنظام العادل للأجور في مثل فالنظام العادل للأجور في مثل هذا المثال يجب أن مساويا أو مقاربا لهذا الأجر أو الراتب وليس أقل منه بكثير وإلا غابت العدالة الخارجية ومن خلال هذا المثال يمكن إيراد ثلاثة احتمالات لطبيعة الأجور داخل المنظمة بالموازاة مع المنظمات الأخرى:

- أو معدل تعويضات الممنوحة في المنظمة اقل من المعدلات السائدة في الشركات المنافسة وهذا يعني عدم وجود مساواة أو عدالة مع ما هو سائد في الشركات المنافسة.
- أو معدل تعويضات المنظمة للمعدلات السائدة في الشركات المنافسة وفي هذه الحالة تكون المنظمة قد حققت المساواة الخارجية.
- أو معدل تعويضات المنظمة أعلى من المعدلات السائدة في الشركات المنافسة وهنا تكون المنظمة في موقع الريادة.

إن نجاح المنظمة في تقديم معدلات مرتفعة من التعويضات يساعد على تنمية شعور العاملين بالعدالة والاشباع ما يضمن تحقيق البعدين النفسي والمادي ونفس الامر في حالة تكافؤ التعويضات مع ما تقدمه مؤسسات أخرى فهذا يكرس ويدعم الشعور بالعدالة الإجرائية لدى العاملين أما في حالة ما إذا كانت التعويضات غير مناسبة أو أقل مع ما هو سائد في المنظمات فهذا سيخلق حالة من عدم الرضا والغبن ما

¹/ المرجع السابق، ص 351.

قد يدفع بالعاملين إلى ترك المنظمة والتوجه إلى المنظمات القادرة على تحقيق الاشباع المادي من خلال تقديم أجور مناسبة وعادلة وهو ما سيحقق الارتياح النفسي للعاملين.¹

ويتضح في ضوء المقارنات السابقة أن أربعة بدائل استراتيجية امام المنظمة بإمكانها اختيار البديل الذي يتناسب مع ظروفها وظروف البيئة المحيطة بها وفيما يلي توضيح لهذه البدائل:

أ- استراتيجية جعل التعويضات أعلى من السوق Pay above Market Rate:

تلجأ المنظمة إلى هذه الطريقة عندما تنظر على التعويضات على أنها إنفاق استثماري وليس كعبء كلفوي ما يجعل من المنظمة مكانا محببا للعمل يساعد على استقطاب الكفاءات البشرية وعدم هروبها للمنظمات المنافسة.

ب- استراتيجية جعل التعويضات أقل من معدل السوق pay Below Market Rate:

وتمثل هذه الاستراتيجية الطريقة التقليدية في إدارة الموارد البشرية ولهذه الاستراتيجية آثار سلبية من بينها ضعف قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات كما تؤثر سلبا على رضا العاملين فقد اثبتت التجارب أن تباين او تفاوت الأجر المعتمدة في المنظمات المنافسة ولنفس الوظائف والاعمال تكون مصدرا دائما للجدل والمعارضة داخل المنظمة وبالتالي التأثير على مستوى كفاءة أدائها.

ج- استراتيجية جعل التعويضات متكافئة Pay Market Rate:

تمثل هذه الاستراتيجية اتجاها معتدلا في مجال التعويضات إذ تستطيع المنظمة تحقيق الجانب الاستقطابي من جهة ومنع تسرب مواردها البشرية للمنظمات الأخرى وتحقيق العدالة الخارجية من جهة ثانية لكن هذه الاستراتيجية يمكن أن تحول بينها وبين بروزها كمنظمة متميزة ذات قدرة تنافسية.

د- استراتيجية التعويضات المركبة Composed Compensation strategy:

¹ /سفيان سحوت: اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل، 2016، ص133-ص136.

وهي الاستراتيجية التي تجمع بين الاستراتيجيات السابقة لمواجهة مختلف السيناريوهات في البيئة أو سوق العمل وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها عملية قادرة على المنافسة أمام المنظمات التي تشغل في نفس النشاط النفسي.

من خلال ما سبق القول أن شعور العاملين بالعدالة الخارجية يتحدد وفق الاستراتيجية السابقة فكما كانت التعويضات التي تمنحها المنظمة مقارنة للتعويضات التي تمنحها المنظمات المنافسة الأخرى كان هناك شعور بالعدالة التنظيمية في شكلها الخارجي.¹

3- العدالة الفردية Individual Equity:

بعد تحقيق كل من العدالة الداخلية (تقييم الوظائف) والخارجية (استقصاء الأجور والرواتب) لابد من تحديد قيمة استحقاق كل فرد عامل وفق الحدود الدنيا والعليا ثم وضعها في الأجور والرواتب إن تحديد قيمة مستحقات الافراد بالشكل المناسب والعاقل يخضع إلى مجموعة من المعايير من أهمها الاقدمية والخبرة ونتائج تقييم الأداء.

ولتوضيح ذلك نقدم مثال وظيفة تحصيل الديون التي تم تحديد الاجر فيها بالحد الأدنى (300دج) وحد أعلى (350دج) فإن راتب الموظف الجديد أي الذي ليس لديه خبرة يختلف عن راتب الموظف الذي لديه خبرة سنتين مثلا هذا الأخير يختلف في راتبه عن الذي لديه خبرة (5سنوات) ولذلك فإن التدرج في الراتب حسب مستوى الخبرة يكون كالاتي 300.320.350 على التوالي وبذلك تتحقق العدالة الفردية.²

يتحدد في ظل هذا النوع من العدالة التنظيمية مدى استحقاقات الافراد العاملين بالرجوع إلى الفوارق الموضوعية والخصائص الفردية والتي يحوزونها كالأقدمية والمستوى العلمي وطبيعة الأداء المقدم حيث تعمد هذه المنظمات إلى أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند تحديد راتب الفرد حتى تضمن بذلك مستوى عالي من العدالة الفردية داخل المنظمة تتناسب وخصائص وقدرات كل فرد على حدى.³

¹ / عباس، سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص240.

² / السالم، مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 68.

³ / عباس، سهيلة محمد: المرجع السابق، ص240.

سابعا: نظريات العدالة التنظيمية

توجد العديد من النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية، وسوف يتم تناولها من خلال نظريات تناولت العدالة التوزيعية، والنظريات التي تناولت العدالة الإجرائية وعدالة التفاعلات، ونظريات جمعت بين العدالة التوزيعية والإجرائية وعدالة التفاعلات.

أ- النظريات التي تناولت العدالة التوزيعية:

1- نظرية العدالة Equity Theory:

قدم آدمز Adams نظرية العدالة، وقد أشار الى أن نظريته تدين بالفضل للجهود الفكرية السابقة عليها، خاصة نظرية التنافر أو الانسجام الإدراكي Cognitive Dissonance Theory 1957، وتؤكد هذه النظرية أن الفرد يعاني الانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته. وتبنى هذه النظرية على فرضين أساسيين غرينبرغ: Greenberg 1987

الأفراد دائما ما يكونون في حالة مستمرة ولا نهائية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية ، أي ان الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة الى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالمصدر المرجعي ، و المخرجات هي الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل : النقود ، و المكافآت ، و زيادة السلطة ، و تحسن المركز الاجتماعي ، و التعليم ، و الخبرة ، و المعرفة ، و المهارة ، و الجهد المبذول و المصدر المرجعي قد يكون زميل العمل ، أو أحد الأقارب ، أو الخبرات ، أو الجماعات المعنية ، كما قد يكون الشخص نفسه في وظيفة أخرى ، أو دور اجتماعي اخر . ونظرية آدمز لم تحدد بدقة كيفية تحديد هذا المصدر المرجعي، ألا انها افترضت أنه عادة ما يستخدم زملاء العمل بوصفهم مصدرا مرجعيا للمقارنة، أن الفرد مدفوع بواسطة مدركات عدم العدالة فاستجابة الفرد لظروف عدم العدالة فاستجابة الفرد لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابة لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

***الغضب:** إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته الى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.¹

***الشعور بالذنب أو الرضا لدى بعض الأشخاص:** وهذا يتوقف على كيفية اجراء المقارنة.

¹ / أميرة أحمد الزهيري احمد شعبان: مرجع سابق، ص 104.

وفي حالة شعور الفرد بعدم المساواة، فإن الفرد يحاول استعادة حالة المساواة بصورة سلوكية أو معرفية، و هناك مجموعة من الأنماط السلوكية التي قد يتبعها الفرد في حالة عدم المساواة التي تركز على نظرية التنافر الإدراكي.

- تعديل المدخلات فعلياً.

- تعديل النواتج فعلياً.

- تعديل المدخلات أو النواتج فكرياً.

- ترك المكان (العمل).

- التعامل مع المصدر المرجعي (موضوع المقارنة) من خلال التعديل أو التحريف الفكري لمدخلات أو مخرجات الآخر (موضوع المقارنة).

- تغيير موضوع المقارنة (أي تغيير الفرد أو الجماعة التي يقارن الفرد نفسه بها).

2- نظرية التبادل الاجتماعي: Social Exchange Theory

يتناول مفهوم التبادل الاجتماعي التفاعلات الاجتماعية التي يواجهها العاملون داخل المنظمة، وتتعامل نظرية التبادل الاجتماعي مع كيفية تشكيل الناس للعلاقات مع المنظمة، وكيفية التعامل مع السلطة في إطار هذه العلاقات.

وقد بنيت هذه النظرية بالاعتماد على الفرضيين التاليين:

(Emerson.1976. Cropanzano & Mitchell.2005) امرسون و كروبانزانو و ميتشل.

طالما أن الانسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر ، فاذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ و عطاء متبادل و بعبارة أخرى ،فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر مقابل الالتزامات الطرف الأول تجاه الطرف الآخر، و بناء على ذلك فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي، و الجدير بالذكر أن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة ، و ليس في مجال العمل فقط.¹

¹ / المرجع السابق، ص 104

عندما يدرك الفرد عدم العدالة، فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي و ليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

وقد ميزت النظرية بين نوعين من علاقات التبادل بين الفرد والمنظمة هما: علاقة التبادل الاقتصادي مقابل علاقة التبادل الاجتماعي.

ويشير التبادل الاجتماعي الى العلاقات التي تتبع واجبات مستقبلية غير محددة، ورغم أن التبادل الاجتماعي يشبه التبادل الاقتصادي في كونه يولد توقعاً ببعض العوائد المستقبلية للمساهمات، فإن الطبيعة النوعية لهذا العائد غير محددة على عكس التبادل الاقتصادي، أن علاقة التبادل الاقتصادي تقوم على أساس حسابي أو تعويضي، بينما تركز علاقة التبادل الاجتماعي على ثقة الأفراد في أن الطرف الأخير في عملية التبادل سوف يتحمل التزاماته بصورة عادلة على المدى الطويل.

3-نظرية حساسية العدالة: Equity Sensitivity Theory

لاختبار نظرية المساواة والتبادل الاجتماعي قام جرينبرج Greenberg بدراسة الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأشخاص، حيث توصل جرينبرج Greenberg الى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد، وبعبارة أخرى فإن هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.(Greenberg.1983. Greenberg.1990).

وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم بينوفولينت (Benevolents et al. 1987) منظورا جديدا

للعدالة التوزيعية حيث تم تقسيم الأفراد الى ثلاثة أنماط طبقا لحساسيتهم للعدالة:

الأشخاص الخيرين أو الذين لديهم النزعة الى الخير بينوفولينت Benevolents هم مجموعة من الأفراد العطاءين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد مقارنة بالآخرين، وينشأ لديهم عدم الرضا عندما تتساوى مساهماتهم مع تلك العوائد أو تقل عنها، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق كامل بين علماء النفس حول فكرة الخيرية، فإن الأشخاص الذين تتوافر لديهم النزعة الى الخير يظهرون ميلا واضحا نحو العطاء في الوقت الذي لا ينتظرون فيه الكثير مقابل هذا العطاء.¹

¹ / المرجع السابق، ص 105.

وقد تكون هناك عوامل خلف هذا السلوك منها مفهوم المسؤولية الاجتماعية بوصفها سببا رئيسيا لوجود ونماء هذا السلوك، كما أن وجود ما يسمى بالصحة أو الاستيقاظ العاطفي Empathic Arousal لدى الفرد يدفعه الى السلوك الخيري.¹

- الحساسون للعدالة Equity Sensitivity:

حيث يشعر هؤلاء بأقصى درجات الرضا عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين، وفي حالة الشعور بوجود زيادة في العوائد على ما يستحقونه مقابل ما يقدم من جهود وإسهامات، فإنه يفترض نظريا الشعور بالذنب وعند البعض الشعور بالرضا. ويفترض في حالة نقص تلك العوائد وجود حالة من عدم الرضا وعدم التوازن أو الاضطراب أو الغضب.

وبالتالي فإنه إذا أدرك هؤلاء الافراد ظروف عدم العدالة فإنه يتم التحرك في أحد اتجاهين هما:

- زيادة المخرجات أو تخفيض المدخلات في حالة الشعور بالغضب.

- تخفيض المخرجات أو زيادة المدخلات في حالة الشعور بالذنب.

- الذاتيون أو الأنانيون Entitleds :

و الذاتيون أو الموجهون بالأنأ هم الأشخاص الذين لديهم شعور قوي بأن العالم يجب أن يكون مدينا لهم ، و أنه كان ما يحصلون عليه من عوائد و عون فهو من حقهم ،ومن فليديهم إحساس منعدم نحو الآخر .فالذاتي وحده هو الدائن و العالم كله مدين له ،كما أن لديهم بعض الصفات و الخصائص المميزة مثل : شدة الذكاء، و الطموح ،و القدرة على التعامل...الخ، و يرجع تنامي الأنانية الى العديد من الأسباب الثقافية ، و الاجتماعية المحيطة بالفرد ، مثل ، زيادة مستويات القلق أو الخوف أو تنشئة اجتماعية و تربوية خاطئة ، مع وضع اقتصادي أو اجتماعي أو كلاهما متميز، و الأشخاص الذاتيون يشعرون بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاتهم عن مدخلاتهم عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، و بالتالي: فأنهم لا يقبلون نصيبهم من الحياة، و يسعون دائما للحصول على مزيد من الفوائد من الغير، بحيث يفوق ما يقدمونه لهم من التزامات في علاقة التبادل الاجتماعي .

¹/ المرجع السابق، ص 106.

4- نموذج حكم العدالة: Justice Judgment Model

يبني نموذج حكم العدالة على أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة، أو في تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب أحداثها، حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة، حيث ان الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد.

لقد اعتمد نموذج حكم العدالة على دراسة العدالة التوزيعية من منظور الفرد الذي يصنع التوزيع، على عكس الذي يتلقى التوزيع (منظور نظرية العدالة) فطبقا لنظرية العدالة ل Adams يدرك الفرد حالة العدالة عندما تكون المكافآت التي يحصل عليها متناسبة مع المساهمات التي يقدمها. بناء عليه فإن إدراك الفرد للعدالة يتأثر بواسطة قاعدة المساهمات Contributions التي تقرر أن الافراد الذين يؤدون عملا أفضل يجب أن يحصلوا على نواتج أعلى، بمعنى اخر أن نظرية العدالة كانت تقرر قاعدة واحدة للعدالة هي قاعدة المساهمة فقطن وهو ما انتقد في نموذج حكم العدالة بشدة حيث أكد هذا النموذج على أهمية وجود معايير مختلفة للتوزيع تحدد المحكات التي من خلالها تتحدد عدالة توزيع النواتج.

وتوجد ثلاث قواعد أو مبادئ أساسية للعدالة التوزيعية:

- قاعدة المساهمات: Contribution Rule

وتهدف قرارات التوزيع الى تحقيق مستويات إنتاجية عالية ومعدلات أداء مرتفعة.

- قاعدة الحاجات: Needs Rule

وتهدف قرارات التوزيع الى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الفردية.

- قاعدة المساواة: Equality Rule

وتهدف قرارات التوزيع هنا الى المحافظة على الانسجام، والتوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع.

ويضع نموذج حكم العدالة أربع مراحل متتالية يقيم الفرد خلالها عدالة النواتج وهي:

المرحلة الأولى: يقرر الفرد أي قواعد العدالة يتم استخدامها وكمية الوزن المعطى لها، أي (الأهمية التي يعطيها لكل قاعدة)¹

¹/: المرجع السابق، ص 107.

المرحلة الثانية: يقدر حجم النواتج التي يستحقها وأنواعها طبقاً لكل قاعدة من قواعد العدالة "تقدير تمهيدي"
المرحلة الثالثة: تجمع النواتج المستحقة على أساس كل قاعدة في التقدير النهائي "تجميع أو توحيد القاعدة"
المرحلة الرابعة: تقييم النواتج الفعلية التي حصل عليها من خلال المقارنة بين ما حصل عليه فعلاً وما كان يستحقه "تقييم النواتج"

5- نظرية دافعية العدالة Justice Motive Theory:

ليرنر Lerner أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هو الكفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون إليها. ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد. وقد كان دائماً يردد عبارة " الاعتقاد في عالم عادل يؤثر في تقييم العدالة، ويرى ليرنر Lerner أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع، وحجم المخرجات، أو المكافآت، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع ليرنر (lerner. 1977.lerner.2003).

و قد حلل بال و آخرون (Ball.et al .1994) تأثير عبارة الاعتقاد في عالم Belief in just world (BJW) و مدى تأثيرها في عدالة الاحكام ووجدوا أن المرؤوسين الذين يعتقدون بشدة في عالم عادل يرون أن العقوبة عادلة اجرائياً أكثر منها توزيعياً ، و هؤلاء المرؤوسين كانوا يعبرون عن ثقتهم و رضائهم عن المشرفين و التزامهم القوي نحو المنظمة ، و ان القليل منهم هو الذي يترك العمل بالمنظمة

وفي دراسة تجريبية أجراها ستينسما (Steensma.et.al.1994) ووجدوا أنه كلما زاد الاعتقاد في عالم عادل قل التعاطف مع ضحايا الحوادث المهنية، ويلاحظ أن هذه النظرية تختلف عن نظريات العدالة في أنها تتناول دور الملاحظ Observer في عملية التقييم، وأن تقييم العدالة الذي يجريه الملاحظ يعتمد إلى حد كبير على ميله إلى الاعتقاد في عالم عادل.

6- نظرية الحرمان النسبي Relative Deprivation:

الحرمان النسبي حالة يعيشها ضحية اللامساواة، والحرمان شعور بعدم الرضا أو الإحساس بالظلم وقد وجد مارتن (Martin.1984) أن نظرية الحرمان النسبي تبنى على عناصر أساسية هي:¹
-التوزيع الموضوعي للنواتج.

¹ / : المرجع السابق، ص 108.

- اختيار مرجع مقارن (مثل الذي في نظرية المساواة).

- الإحساس بالحرمان.

ونظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة فكلتا النظريتين تفترضان بشكل مستمر بقياس مخرجاته إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت، كما يشعر الناس بالسخط حينما يرون أنهم يستحقون أكثر مما اعطي لهم، ويشعرون بالظلم عندما تتعمق لديهم فكرة أن الأوضاع الحالية جائزة.

وهناك فرق بين حرمان الأناية Egoistical Deprivation وحرمان الزمالة Fraternal Deprivation، فحرمان الأناية يحدث عندما يشعر الفرد أنه محروم مقارنة مع أعضاء آخرين في مجموعته، أما حرمان الزمالة فيحدث عندما يشعر الفرد أن مجموعته محرومة مقارنة بمجموعات أخرى، والفرد الذي يشعر بالحرمان مزدوج يشعر بحرمان الأناية وحرمان الزمالة.

ويعرف (Gurr. 1968.P1106) الحرمان بأنه " إدراك الناس الاختلاف بين توقعاتهم القيمية و قدراتهم (بين الطيب الذي يستحقونه و بين الواقع الذي يعيشونه) و يهتم نموذج Gurr عن الحرمان بالانظم السياسية فقط ، و يشير الى نوعين من الحرمان :

- **حرمان الطموح Aspirational Deprivation:** يحدث عندما تزداد التوقعات المستحقة عن القدرات الفعلية للوفاء بهذه التوقعات.

- **حرمان القلة: Decremental Deprivation:**

يحدث عندما تظل توقعات الفرد ثابتة على مر الأيام في حين تتناقص قدراته الواقعية، وتلعب التصورات دورا مهما، فمشاعر الناس عن الحرمان، والسخط وعدم الرضا لا ترتبط مباشرة بالمواقف الموضوعية، والسخط هو العاطفة الأساسية المصاحبة للحرمان النسبي، ونتائج السلوكية قد توجه إلى الذات أو المجتمع والتي قد تكون بناءة وقد تكون تدميرية وهي أعراض مكبوتة، أو سمو بالذات، أو عنف ضد المجتمع أو تغيير بنائي للمجتمع، و رد الفعل نتيجة الحرمان النسبي قد تتجه إلى الداخل (إلى الذات) أو إلى الخارج (إلى المجتمع).¹

¹ / المرجع السابق، ص 109.

وهناك شروط عديدة لحدوث الحرمان النسبي:

1- أن الفرد يرغب في الحصول على شيء ما.

2- لا بد أن يرى الفرد أن شخصا آخر يمتلك هذا الشيء الذي يرغب في الحصول عليه.

3- شعور الفرد بأنه يستحق ذلك الشيء.

4- فقدان الإحساس بالمسؤولية في حالة الفشل في الحصول على هذا الشيء، والحرمان النسبي و نظرية العدالة هما أسلوبان من الأساليب النفسية في دراسة مشاعر العدالة التوزيعية¹.

2/ النظريات التي تناولت العدالة الإجرائية:

بالاعتماد على اراء غرينبيرغ (Greenberg, 1987) فقد صنف نظريات العدالة الإجرائية بمثابة نموذج

أولي لنظريات عمليات رد الفعل، ونظريات عمليات الفعل المسبق وذلك على النحو التالي:

أ- نظريات عمليات رد الفعل: Réactive Process Thories

تعتبر نظرية ثيبوت وولكر Thibaut & Walker في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل، فهذه النظرية تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل أو علاج النزاع، أن هذه النظرية تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما:

-التحكم في العملية Process Control:

وتشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحله العمليات التي يتضمنها علاج النزاعات (مرحلة ما قبل صدور القرار).

-التحكم في القرار Decision Control:

وتشير إلى قدرة الفرد على الاختيار Choice أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

و قد طبقت هذه النظرية في كل من الأوضاع القانونية، و غير القانونية مثل: الأوضاع الإدارية، و التنظيمية، و السياسية.

ب-نظريات عمليات الفعل المبادر **Proactive Process Theories**:

تعد نظرية تفضيل التوزيع Allocation Preference Theory بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المبادر، وأن نظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، ويؤكد هذه النظرية ان إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت سوف تكون إيجابية إذا كان من شأنها تحقيق أهداف الأفراد ن ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة.

وتوجد سبعة عناصر للإجراءات التوزيعية التي ربما تؤدي إلى تحقيق العدالة وهي:

- اختيار وكلاء صنع القرار.
- تحديد قواعد أساسية لتقييم الأفراد المتحمل لتقييم المكافآت.
- تجميع معلومات عن الأفراد المحتمل أن يلتقوا المكافآت.
- تحديد هيكل عملية القرار.
- إقامة إجراءات وقائية لمراقبة سلوكيات كل من القائمين، بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين له.
- وضع الإجراءات الجذابة التي تمكن الأفراد غير الراضين من تحقيق التعويض والإنصاف.¹
- وضع آليات لتغيير الإجراءات التوزيعية التي ربما تكون غير عادلة، كذلك طور تيلور. ليندا (Lind & Tyler.1988) ثلاثة نماذج لنشر العدالة الإجرائية ببعديها الإجراءات الرسمية، وعدالة التعامل، وفيما يلي شرح لهذه النماذج الثلاثة:

*نماذج المصلحة الذاتية **Self –Interest Model**:

يرتكز هذا النموذج على افتراض أن الافراد يحاولون تعظيم مكاسبهم الشخصية عندما يتفاعلون مع الآخرين.¹

¹/ المرجع السابق، ص 111.

ويؤكد هذا النموذج أن الاهتمام بالإجراءات تكون ذات قيمة طالما أنها تؤدي إلى النواتج مرغوبة، أي عندما تعزز المصلحة الذاتية للفرد.

- أن الإجراءات تستخدم بوصفها وسائل، أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة.

- عندما يعمل الفرد بمفرده، فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار) لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين في الجماعة لتحقيق المخرجات أو النتائج، فإن الاهتمام يتحرك من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن رأيه له صدى، أن رد فعل كآراء الآخرين.

*نموذج قيمة الجماعة Group Value Model: ¹

تم وضع نموذج قيم الجماعة استكمالاً لنموذج المصلحة الذاتية، فالأفراد في الجماعات يكونون أكثر ميلاً لوضع مصالحهم الذاتية جانبا، ويتصرفون بالطريقة التي تساعد كل أعضاء الجماعة، ويفترض نموذج قيمة الجماعة أن الناس تقدر أهمية العلاقات مع الجماعات على المدى الطويل (سواء كانوا يعملون في جماعات صغيرة، أو منظمات كبيرة) وهذا يجعلهم يهتمون بالإجراءات التي تزيد من تماسك المجموعة. أن هذا النموذج يؤكد أن الجماعات أكثر أهمية من المكافآت المادية فالانتماء إلى الجماعة هو أيضا وسيلة لتحقيق المكانة الاجتماعية و تقدير ذلك و كذلك يعني الناس أهمية وضعهم داخل الجماعة لأن ذلك يقدم لهم المكافآت الاجتماعية القيمة فغذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على انها عادلة أي إنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكّنهم من المشاركة في عمليات الجماعة فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم في الجماعة. و حتى إذا كان التعبير عن الرأي لا يؤدي إلى الحصول على النتائج أو التوزيعات المرغوبة فإنه يدعم من مدركات العدالة الإجرائية لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز قيمة المشاركة الجماعية و الانتماء الى الجماعة .

-الثقة Trust: حيث يمكن قياس صاحب السلطة الجدير بالثقة من خلال نزاهته وأخلاقياته فإذا كان صاحب السلطة يتصرف بنزاهة ويأخذ في حسبان حاجات وتطلعات الافراد فإنه يمكن الوثوق به.

¹/ داسة مصطفى وشبيلي بلقاسم: العدالة التنظيمية في دراسة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم لدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الثامن، سبتمبر، 2020، ص ص 433-434.

- الحيادية Neutrality:

ويتم الحكم على حيادية صاحب السلطة من خلال عدم تحيز الشخص في صنع القرار وإستخدامها للحقائق وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة.

- السمعة الحسنة Standing:

وتشير إلى تقدير المكانة التي يعطيها الأفراد لأصحاب السلطة الذي يعاملهم بكرامة وأدب وإحترام لحقوقهم¹

النظريات التي جمعت بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التفاعلات:

1- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية The Original Theory of Referent Cognitions:

قدم هذه النظرية (folger et .al .1983) و هذه النظرية تشمل نموذجاً للمحاكاة يبدأ بعملية عقلية تقوم على التفكير الذهني للحاضر أو الماضي ، و هي لا تركز على الواقع بل على بدائل تخيلية يجري عليها المحاكاة ، فالعنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التخيلي بشأن المخرجات و الإجراءات المرجعية ، فالفرد يقوم بإجراء مماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تخيلي لكل من المخرجات المرجعية ، و الإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات و الإجراءات) من أجل الوصول إلى معايير لتقييم المخرجات و الإجراءات الفعلية. ويمثل الإدراك المبني على المرجعية أوضاع بديلة ممكنة التخيل تختلف عن الأوضاع الفعلية للشخص، فالناس تكون أكثر ميلاً للإحساس بعدم الرضا عندما يعتبرون أن النواتج المتخيلة، أو المتصورة أكثر جاذبية من الواقع الفعلي الكائن ويصبح الافراد على وعي بالبدائل عندما يحصل الآخرون على مكافآت تختلف عما يحصلون عليه ولأن النواتج المرجعية يتم مقارنتها بالنواتج الفعلية يفكر الناس فيما ينبغي أن يحصلوا عليه. وبصرف النظر عن كون القاعدة التوزيعية المنتهكة هي المساهمة أو التكافؤ أو الحاجة، فالناس تميل للشعور بالاستياء بغض النظر عن نوع القاعدة المنتهكة فإن الأساس هو أن ما حدث ما كان ينبغي أن يحدث وفقاً لتصور الفرد. نظرية المدركات المرجعية وهي تؤكد على توزيع النتائج وعلى الإجراءات فإنها تقدم تكاملاً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

ولابد من توافر ثلاثة شروط أساسية لحدوث الإدراك المرجعي:

¹ /راضية حساني: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص ص 25-26.

- النواتج لابد أن تكون أقل من المستوى المطلوب.

- لابد أن يكون هناك استشارة بأن النواتج المتحصل عليها لابد ان تكون على المستوى المرغوب.

- عدم وجود تبرير كاف عن السبب في النواتج الفعلية أقل من النواتج المستحقة.

وقد استخدم مصطلح التبرير ليشير إلى الأسباب أو الأعذار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة، لذا فإن التبرير قد يكون قويا أو ضعيفا بالاعتماد على منطقيته أو مدى اقتناع الفرد به، وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالاعتماد على شدتها حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

*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 المرجعية عن المخرجات الفعلية مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة ونقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية المرغوبة في المستقبل.¹

2- نظرية المدركة المرجعية المعدلة The Revised Version of Reference Cognition

Theory:²

نشأت هذه النظرية نتيجة التطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التفاعل حيث تشير هذه النظرية إلى ان عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من كل من العدالة الإجرائية وعدالة التفاعل إن عناصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار أما عناصر عدالة التفاعل

¹ بطة مليكة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص ص 22-20.

² بويزري سمراء، لونيبي دليلة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2015 ص ص 45..46

(الحساسية الشخصية والتفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار وبناء على ذلك فعناصر عدالة التفاعل تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية كما قررت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التفاعل وهي:

الأمانة - الكياسة أو المجاملة - احترام حقوق الغير - التغذية المرتدة العكسية

(Palich & Bagby, 1995. Cropanzano et al 2001) و شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة و العمليات غير العادلة و بالتالي فإن نظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول إلى نموذج للالتزامات المتبادلة بين المنظمة و الفرد.

ف تنفيذ المنظمة لالتزاماتها المادية والسيكولوجية إتجاه الفرد هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية ويؤدي ذلك لقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة أشكال السلوكيات البناءة كافة وتشمل التزامات المنظمة ما يلي:

- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد.
- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة.
- الالتزامات الخلقية وتعني معاملة الفرد باحترام وهذه الالتزامات مهمة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن احترام أدميته.

3- نظرية المحاسبة الأخلاقية: Moral Accountability Theory¹

قدم هذه النظرية كل من جروبانزانو وفولغار (Folger & Gropanzano, 1998) إن هذه النظرية نظرية عامة لأنها تشتمل على العديد من نظريات العدالة مثل: نظرية العدالة، ونموذج القيم الجماعية، ونموذج علاقات السلطة في الجماعة ونظرية المدركات المرجعية.

وهذه النظرية ترى أن عوامل الإمكان أو القدرة Would Factors وعوامل الوجوب Should Factor يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة Feasibility Aspects و السمات الأخلاقية Moral Aspects للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة و بالتالي فعند تحليل أي تصرف أو سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته فإننا ننظر إلى:

¹ / المرجع السابق، ص ص 47-48.

- عامل الإمكانية: هل هناك بدائل أخرى وقد تم اختيار هذا التصرف بصفة خاصة؟

- عامل الوجوب: هل هناك التصرف أخلاقي أم لا؟

ويمكن القول أن عامل الإمكانية يمثل شرطا أساسيا ولكنه لا يكفي بمفرده للمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية المنظمة عن تصرفاتها مع العاملين، بل لابد من تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضا.

3- نظرية الإنصاف Fairness Theory: ¹

قدم هذه النظرية غرينبرغ (Cropanzano et .al.2001) و ترجع جذور هذه النظرية إلى نظرية المدركات المرجعي (RCT) Referent Cognition Theory التي سبق الإشارة و قد اقترحت بوصفها نظرية تجمع بين العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية و عدالة التفاعلات ، فهي تبحث عن دور النواتج و الإجراءات عند صياغة الأحكام العادلة، وترى نظرية المدركات المرجعية أن الشعور بالظلم ينشأ عندما يعتقد الفرد أنه كان من الأفضل تطبيق إجراء بديل يؤدي إلى نتائج أفضل، و مع أن هذه النظرية تلقي الضوء على الشروط الضرورية لنشأة الإحساس بالظلم، لكنها تفشل في تفسير العملية التي بمقتضاها تصدر أحكام المسؤولية. وتختلف نظرية الإنصاف عن نظرية المدركات المرجعية في أنها تضم المحاسبة عن أحكام العدالة، وهذه النظرية تؤكد على أن إدراك الظلم يحدث عندما يلقي الفرد على شخص اخر مسؤولية موقف يرى فيه الفرد ما يهدده، وهناك ثلاث شروط لحدوث الظلم:

- وجود حالة غير ملائمة يتم فيه إلقاء مسؤولية هذه الحالة على أحد الأطراف.

- أن هذه الحالة غير ملائمة نتيجة عمل اختياري لأحد الأطراف وثبتت فيه مسؤولية.

- العمل الضار الذي تسبب في الحالة غير الملائمة لابد أن يخالف مبدأ أخلاقيا لدى الافراد.

و ترى نظرية الانصاف أن الفرد يلجأ إلى الفكر التخيلي عند صياغة الأحكام العادلة ، و يلجأ الفرد إلى تغيير بعض جوانب الواقع ذهنيا ليصل إلى سيناريو غير واقعي ، و هذه السيناريوهات بوصفها إطارا مرجعيا لمقارنة الحدث الواقعي .أي إن الافراد يقارنون الذي كان يمكن أن يحدث بما حدث بالفعل ، و لتقرير إن كان الموقف عادلا لابد ان يضع الأفراد أحكاما تعتمد على مخالفة الموقف السلبي ، و الأفعال المستهدفة و

¹/ المرجع السابق، ص ص 49-50.

المثيرات الأخلاقية Moral Conduct التي توظف في السيناريو غير الواقعي ، و الذي يعتمد على ما كان يجب أو ينبغي أن يحدث أن التباين الشديد بين الحدث الفعلي و السيناريو غير الواقعي يؤدي إلى استجابة شديدة للموقف، ونظرية الإنصاف على عكس نظرية العدالة و نظرية المدركات المرجعية فهي تنظر في النتائج الاقتصادية و الاقتصادية الاجتماعية و تقارنها بالأخرين المرجعيين عند تقييم المخالفة الموجودة في المواقف، و بالتالي فإن هذه النظرية تعمل على تكامل عناصر العدالة التوزيعية و الإجرائية و التفاعلية عندما تقرر حدث غير ملائم، و هناك قصور في هذه النظرية في أنها تركز على تقييم الأحداث المعاكسة Aversive Event و لذلك فهي قد لا تشمل تقييم الأحداث الملائمة و لاسيما أن الفكر غير الواقعي يتولد نتيجة الاستجابة لأحداث غير ملائمة.¹

ثامنا: العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية.

غرينبرغ Green berg عددا من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية وهي:

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

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

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

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

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

6-الاخلاقيات: يجب أن تعكس صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.

¹ / المرجع السابق ص ص51-52.

كما أضاف سنة 2004 إلى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة التنظيمية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين والمدراء وهي:¹

- **الانصاف:** أي أن تصور الفرد يساهم في ادراكه العام للعدالة.
- **العدالة الشخصية:** أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكرامة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة.
- **المطالبة بالمساواة:** يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة.

تاسعا: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

لقد اكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل وزيادة الضغوط الوظيفية او الصراع التنظيمي بين الافراد.²

¹ / بطة مليكة: مرجع سابق، ص ص29.

³ / جديدي يوسف: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2019، ص30.

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: أهمية الفعالية التنظيمية

ثانياً: خصائص الفعالية التنظيمية

ثالثاً: ابعاد الفعالية التنظيمية

رابعاً: معايير قياس ونسب الفعالية التنظيمية

خامساً: مداخل الفعالة التنظيمية

سادساً: مؤشرات الفعالة التنظيمية.

سابعاً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

ثامناً: معوقات الفعالية التنظيمية

تمهيد

أصبحت أي منظومة في الوقت الحاضر تكتسب ثقة الفرد والمجتمع، عندما يزيد الرضا عن خدماتها ومنتجاتها كما ونوعا، وتفقد هذه الثقة عندما تتسع الفجوة بين توقعات الفرد والمجتمع والأداء الفعلي لها.

وعلى هذا الأساس فقد أخذت جميع الدول تهتم بفاعلية مؤسساتها على اعتبار أنها مؤشر من مؤشرات نجاحها ، أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الاستمرار فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين الى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية التنظيمات .

و سيتم الطرق في هذا الفصل إلى أهمية الفعالية التنظيمية ، وخصائصها وأبعادها بالإضافة الى معايير قياس ونسب الفعالية التنظيمية وكذا اهم مداخلها ومؤشرات ومعوقاتها.

أولاً : أهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية الى مؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق أهداف المجتمع ، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع ،الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج اليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على استمراريتها ويساعدها على النمو ، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها كانت فعاليتها منخفضة ، وذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل . حيث أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه ¹.

ففي الحياة العملية نجد دولا متقدمة وأخرى متخلفة ، منظمات ناجحة تستمر وتنمو ومنظمات فاشلة يعثرها نوعا من الجمود وقد تتحد وتنتهي الى الفناء . والسؤال هنا ما الأسباب التي أدت الى مثل هذه الحالات ؟ والإجابة تكمن في أن الدول المتقدمة والمنظمات الناجحة أكثر إنتاجية وفعالية من نظائرها المتخلفة او الفاشلة - هذا مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة ² .

وتعيش المؤسسات عموما في المجتمع الحديث في ظل تغييرات وتحديات سريعة ينبغي عليها مواجهتها، الأمر الذي يفرض عليها تبني فلسفة مفهوم الفعالية التنظيمية باعتباره من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشاكلها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها الاستمرار في البقاء والنمو .

إن اول ما يجب على الأمة التركيز عليه وهي تتبنى حركة التنمية وتخوض معركة البناء والتحدى هو أن تحدث تغييرا كليا في مستوى الفعالية لمؤسساتها لأنها في النهاية هي المعيار أو المؤشر للنجاح أو الفشل. فالضعف الذي تعاني منه هذه الأمة هو ناتج عن ضعف الفعالية ، وعن التفوق الذي تواجهه من قبل منافسيها إنما هو نتيجة تحسين مستوى الفعالية لديهم .

1/ عزاز ابراهيم، قرين بلال :الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان (SG SEG) - مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص،ادارة الأعمال الاستراتيجية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي امحد اولحاج ، البويرة، السنة الجامعية 2014-2015 ،ص 5

2/ ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية "الجامعة الاسلامية بغزة " : رسالة ماجستير في أصول التربية، بكلية التربية الجامعية الاسلامية ، غزة السنة 2002 م ص ص 69-70

فالفعالية التنظيمية للمؤسسة تنطوي على الكثير من الأهمية خاصة أن ذلك مرتبط بشكل أساسي بقدرة المؤسسة على الصمود والتعامل مع المستجدات الكبيرة التي تحدث في العالم، الأمر الذي يجعل من زيادة الفاعلية بمثابة تحدي للمؤسسات.

و تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره ، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه .

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة ، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها¹.

والفعالية التنظيمية أيضا بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة ونفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة .

كما تساهم الفعالية التنظيمية في التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها قياسا بدرجة ما توفره المؤسسات من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها متضمنة أيضا الكيفية التي تؤدي بها المؤسسة خدماتها والعقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات.

والعمل على تطوير تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال الاطلاع على آراء المستفيدين من تلك الخدمات .

كما تساهم في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة. و تساعد في التعريف على مدى نجاح المؤسسة في أداء دورها في المجتمع ودرجة فعاليتها فيما تقوم به من أعمال².

1/ بسمة عبد اللطيف أمين عبد الوهاب : الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالابداع الوظيفي للعاملين في إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم ،مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم ،مصر العدد الثاني عشر، ص 671
2/ المرجع نفسه ،ص 671

ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية

من ابرز خصائص الفعالية التنظيمية مايلي :¹

- النسبية : اذ لا يمكن اصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة ، حيث أن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوما بالزمان والمكان حينئذ . ولذلك فان مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة.
 - الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
 - التراكمية: بما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن فإن لها صفة تراكمية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.
 - الشمولية : تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية ، الثقافية...الخ
 - التنوع : حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها : المجتمع ، الأفراد ، المساهمين ...الخ.
 - التعقيد : لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
 - التعددية : تتكون من معايير مختلفة في مراحل مختلفة
 - الايجابية : تستثير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل .
- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة ، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية .

1/بعجاج الهاشمي : " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة بسونلغاز فرع الاغواط " مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع ادارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، السنة 2009-2010 ص 23

كما استخلص " هارمان - herman " و" رنز - renz " من خلال تعاريف الفعالية التنظيمية مجموعة من الخصائص ،يمكن ايجازها في :¹

- الفعالية التنظيمية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة ، فالمحدد لفاعلية المنظمة هو مقارنة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو من المنظمات المتفردة في أدائها.
- مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلا قياس الفعالية التنظيمية لأي منظمة من خلال مؤشر أداء وحيد،فتحقيق وافر في الميزانية لا يشير بالضرورة الى فعالية تنظيمية عالية.
- القيادة في المنظمة هي من يصنع الفارق في الفعالية التنظيمية. فقد وجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عال موجب بين فعالية القيادة والفعالية التنظيمية.
- الفعالية التنظيمية هي البناء الاجتماعي المحيط بالمنظمة ،ف نجد اختلافا في تعريفها من منظمة الى أخرى و من شخص الى اخر .
- المنظمة الفاعلة لا بد وأنها تنتهج ممارسات إدارية سليمة ، بالضرورة أن العكس صحيح. فقد تتبنى المنظمة ممارسات إدارية سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية .
- يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقييما نقديا فاعلا ، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لما هو متفق عليه بشأن ضمان الوصول إلى فعالية تنظيمية عالية من خلال استقطاب أفضل الممارسات.
- يوفر قياس استجابة المنظمة حلا للاختلاف في الحكم على فعاليتها. ويعود فهم الاستجابة الى قدرة المنظمة على الاستجابة لما يشكل أهمية وضرورة للمستفيدين من خدماتها.
- من الأهمية التمييز بين أنواع المنظمات وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية حيث يعزز هذا الادراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود الى الفعالية التنظيمية لكل منها .
- من المهم دراسة الفعالية التنظيمية في المنظمات باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة. فقد تعتمد وتتأثر الفعالية التنظيمية لمنظمة ما بشكل كبير بالفعالية التنظيمية للمنظمات الأخرى ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها.²

1/ مازري منيرة : " أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية" ، اطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة السنة 2017-2018 ص 180

2/ نفس المرجع ، ص 181

ثالثاً: أبعاد الفعالية التنظيمية

1- الأبعاد الاقتصادية للفعالية التنظيمية:1

يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من وجهة المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة أكبر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها ، والتي تتمحور حول تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، وقد تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم "تايلو- f.taylor" و " فايول - h.fayol "

وقد طبق تاييلور الأسلوب العملي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما: مشكلة زيادة الانتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبراً أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الانتاجية ، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية :

تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون معجماً للإداريين يسترشدون به عند الحاجة ؛

الاختيار العملي للأفراد على اسس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص ؛

تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك ؛

تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.

ومن خلال الدراسة التي قام بها تاييلور يمكن إعطاء مفهوم للفعالية التنظيمية حسب البعد الاقتصادي كمايلي :

1/ عزاز ابراهيم، قرين بلال :مرجع سابق ، ص 6

* إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العملية ولا مجال للتخمين ؛

* تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الاسراف ؛

* التركيز على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت ، لان المجتمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي ، فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة، الانتاجية) .

كما يلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة " على مستوى كل الورشات " وتتحقق من خلال :

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية ؛

- الاعتماد على الاساليب العلمية في التنظيم بناءا على الابحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف ؛

- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري ، أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته.¹

2- الابعاد الاجتماعية للفعالية التنظيمية :

تم التركيز في هذا البعد على دراسة الفعالية التنظيمية في تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الانتاجية المادية وبين العوامل الانسانية المرتبطة بالنشاط الانتاجي ، من خلال الرؤية المشتركة للأهداف ولا يتحقق هذا إلا من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ،حيث هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين او الموظفين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار او حل المشكلة الادارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحة أو قسمة أو وحدة ، فهذا الفرد يشعر بأهميته وثقة مديره أو المشرف عليه ، وكذلك ثقة المؤسسة فيه ، وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها :

1/ الرجوع السابق ، ص 7

2/ مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت: "الفاعلية التنظيمية" ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد السابع، ديسمبر 2015 ،ص 54

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل او عدة بدائل .
- ان كثيرا من القرارات او المشكلات يدرك عمقها الموظفين أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية .
- قد تكون المعلومات لدى المديرين و المشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الاخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصحيحها ،وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها .
- أن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية الى العمل ، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال في المؤسسة .
- كما تعتبر الفعالية التنظيمية كونها ترتبط بالجانب الحركي لتنظيم زمنه فالعملية التنظيمية ليست بعدا ماديا وحسب إنما عبارة عن جهود انسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية وتشير إلى أن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في :
- أثر التحفيز المادي والمعنوي في زيادة انتاجية الفرد والجماعة .
- أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.
- العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
- التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي .
- أهمية القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية .
- أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد سواء كانت رسمية او غير رسمية ¹.

3- الأبعاد الثقافية للفعالية التنظيمية :

أصبح في الوقت الراهن البعد الثقافي متغير أساسي في العملية التنظيمية كعامل من العوامل التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية كما أنها تشكل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية.

1/ مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجنت: المرجع السابق ، ص 55

وهذا ما عبر عنه الباحث الياباني " ويليام أوشي - w. ouchi " الذي فسّر الفعالية التنظيمية من خلال نظرية " Z " في الإدارة التي تعتمد في تفسيرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها على الثقة ، المصلحة العاملة ، العدالة ، الألفة والمودة حيث " ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية في جانب الفعالية هو البعد الثقافي "

ولذلك حتى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة المؤسسات اليابانية هو ليس في تطبيق النموذج الياباني بحذافيره وإنما تكيفه مع ثقافة المجتمع الأمريكي .

ومصطلح الثقافة التنظيمية يعني: مجموعة القيم الكبرى التي تم تطويرها بداخل المؤسسة ويؤمن بها مختلف أفرادها ، ويمكن تعريفها أيضا على أنها : مجموعة المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.¹

وتشمل مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة والتي على الأعضاء الجدد أن يتكيفوا معها ومن أهم هذه الجوانب التنظيمية المشتركة نجد :

- درجة المسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها الفرد.
- القدرات بين مختلف الأقسام والإدارات.
- التوجيهات التي تسمح بمتابعة انجاز الأهداف المسطرة.
- مجموعة القواعد والإجراءات التي تسمح بالإشراف والتحكم في السلوكيات.
- درجة الانتماء للمؤسسة ككل .
- طبيعة أنظمة التعويض ومدى وضوحها .
- قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح .
- شبكة الاتصالات السائدة².

1/ عزاز ابراهيم، قرين بلال :مرجع سابق ،ص 9

2/ مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت: مرجع سابق، ص 56-57

وعليه كل هذه الجوانب التنظيمية لها أهمية في تحقيق البعد الثقافي للفعالية التنظيمية ، كما أصبح في الوقت الراهن من أهم القيم الثقافية التي تحقق الفعالية التنظيمية هو الإبداع والتجديد المستمر .

4- الأبعاد التنظيمية للفعالية التنظيمية :¹

يرتبط مفهوم الفعالية بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويعرفها " كاليكا " " kalika " بأنها : " كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي ، بغض النظر على النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية أو اقتصادية " وطرح أربعة عوامل للفعالية التنظيمية :

- احترام الهيكل الرسمي : عدم احترام الهيكل التنظيمي المصرح به من طرف الإدارة قد يؤدي الى خلل في المنظمة .
- العلاقات بين المصالح : العمل على تقليل الصراعات يعكس الحاجة للتنسيق الضروري من أجل تحقيق الفعالية.
- جودة انتقال المعلومة : على المنظمة تطوير أنظمة معلومات تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية شاملة وضرورية للتسيير الجيد للمنظمة.
- مرونة الهيكل : والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

رابعا : معايير قياس ونسب الفعالية التنظيمية :

1. معايير قياس الفعالية التنظيمية :

توصل الباحث " كامبل " " campbell " من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية الى إيجاد حوالي

ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي :²

- الفعالية العامة : وتتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يحصل عليها من طرف الخبراء والمتخصصين والذين لهم علاقة بالمؤسسة.

1/سمية عجمي : " دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة - دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري بام البواقي " ، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، السنة 2015-2016 ، ص ص 33-34

2/ د. داودي أحمد : " الفعالية التنظيمية " ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، مركز الكتاب الأكاديمي ، بدون

- **الانتاجية** : وتتمثل في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي او المستوى الجماعي ، لكل وحدة تنظيمية ، لنفس المؤسسة ، أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط
- **الربحية** : وهي كمية الارادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة** : وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن
- **حوادث العمل** : وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل ، وما يجر عليه من خسائر مادية وبشرية.
- **النمو** : ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات .
- **معدل التغيب** : والذي يشير الى الغياب عن العمل دون مبرر .
- **دوران العمل** : ويشير الى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي .
- **الرضا الوظيفي** : ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم .
- **التحفيز والدافعية** : وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية** : وهي ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد ، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء .
- **الرقابة** : والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات** : من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة .
- **المرونة والتكيف** : والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة ، بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة .
- **درجة الاستقرار** : التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط¹.

- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع .
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك : وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة وتوقعات الأداء .
- المهارات العملية للمدراء : والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات .
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم : والتي تسمح بالاتصالات بباقي المؤسسات الاخرى .
- إدارة المعلومات والاتصالات : والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة
- الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم والقرب من العمال ، وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- التقييم الخارجي : والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية ، والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة .
- الاستقرار : ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي ، وكذلك ضمان عملية الامداد بكل مستلزماتها ، خاصة في فترة الأزمات كمخزون أمان لمواجهة الطوارئ .
- تكلفة الإدارة : والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة ، مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات صلة مباشرة بهم .
- برامج التكوين والتطوير : وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص تنمية الموارد البشرية المتاحة لها .
- التركيز على الانجاز : وهي الحاجات التي يسعى الفرد الى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية¹.

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف. كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها. كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق ، إلا ان الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

وفي احدى الدراسات التي قام بها " ماهوني- mahoney " للتعرف على مدى ارتباط 114 معيارا من المعايير الجزئية للفعالية التنظيمية بالفعالية الكلية للمنظمات في 283 وحدة تنظيمية اتضح وجود 24 معيارا ترتبط بالفعالية الكلية ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (02): المعايير المؤثرة في الفعالية التنظيمية الكلية ومعاملات الارتباط

الخاصة بكل منها طبقا لدراسة ماهوني mahoney

الرقم	معايير الارتباط	معامل الارتباط	الرقم	معايير الارتباط	معامل الارتباط
1	المرونة	0.19	13	اللامركزية	0.19
2	التطور	0.23	14	قبول وفهم السياسات	0.04
3	التماسك	0.07	15	الصراع البسيط	0.01
4	القيادة الديمقراطية	0.03	16	التخطيط الشخصي	0.06
5	الصدق	0.27	17	المساعدة	0.04
6	الانتقاء الفعال	0.16	18	التخطيط	0.31
7	تنوع المسؤوليات	0.03	19	التعاون	0.33
8	التفويض	0.09	20	الانتاجية	0.12
9	القوة التفاوضية	0.01	21	الاتصالات	0.27
10	التأكيد على النتائج	0.14	22	دوران العمل	0.17
11	تنمية الهيئات الادرية	0.01	23	المبادأة	0.12
12	التنسيق	0.08	24	الرقابة الارتباط الكلي	0.79

المصدر : د.خالد بوشارب بولوداني ، عبد الوهاب عقون: الفعالية التنظيمية " المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة " ،مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية ، المجلد 1 العدد 1 تاريخ النشر جانفي 2021، ص105،

2. نسب الفعالية التنظيمية :

يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة ، وهذه النسب هي :¹

1.1. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج :

* **فعالية الآلات** : إجمالي عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) ÷ عدد ساعات تشغيل الآلات

← تشير هذه النسبة إلى فعالية ساعة تشغيل آلة والتي نعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية ويمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال :

عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ إجمالي الطاقة النظرية للآلات

وعلى نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطيل أو التوقف بغرض الصيانة وما إلى ذلك.

* **فعالية المواد** : إجمالي عدد الوحدات المنتجة ÷ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

← تشير هذه النسبة عن فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات ، ويمكن أن نعبر عنها أيضا بالوحدات النقدية:

إجمالي قيمة المخرجات (في شكل وحدات نقدية) ÷ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

* **فعالية رأس المال** : عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) ÷ إجمالي الأموال المستثمرة

← تشير إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار

* **فعالية تسيير المخزون** : عدد مرات نفاذ المخزون ÷ عدد مرات طلب المخزون

← يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جدا والتي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال :

إجمالي المخزون ÷ معدل الاستخدام

2.2. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق :

* **الفاعلية العامة** : ويمكن ان تأخذ عدة صور

← قيمة المبيعات ÷ التكاليف التسويقية

1/د.مختار عيواج، أ. مالكية أحميدة : الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها " دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة" ،مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، ص 175

تقيس هذه النسبة فعالية ميزانية التسويق أي فعالية وحدة نقدية لقيمة معينة من المبيعات

← مبيعات المؤسسة ÷ مبيعات الصناعة

وتقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة

← الربح ÷ صافي المبيعات

وتقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة من المبيعات

* فعالية التسعير : الخصومات ÷ المبيعات

← تشير إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبون

* فعالية الترويج : المبيعات ÷ تكاليف الترويج

← تشير إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة النقدية المستخدمة في الترويج، كذلك يمكن

اعتماد نسبة :

المبيعات ÷ حجم القوة البيعية والتي تحدد فعالية رجل البيع الواحد بما يستطيع أن يبيعه.

* فعالية التوزيع : تكاليف التوزيع ÷ المبيعات

← تشير إلى نصيب المبيعات بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع

3.2. الفعالية التنظيمية على مستوى الوظيفة المالية :

* الفعالية العامة : صافي الأرباح قبل الضريبة ÷ الأصول

← تشير إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح

ونعتمد أيضا تكلفة المبيعات ÷ صافي المبيعات وتشير إلى فعالية النشاط البيعي.

* فعالية الاستثمارات : صافي المبيعات ÷ الأصول المشتركة في العمليات

← تشير إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات

* فعالية هيكل التمويل : ويمكن أن تأخذ صور مختلفة

= قروض قصيرة الأجل ÷ إجمالي القروض، وتشير إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون

= قروض طويلة الأجل ÷ إجمالي الأصول وتشير إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول

= النقدية ÷ الخصوم المتداولة : وتشير إلى نسبة السيولة السريعة في مقابل التزاماته الجارية

4.2. الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية :

* **الفعالية العامة :** إجمالي المخرجات (كمية/ نقدية) ÷ عدد العاملين

وتشير الى مساهمة العامل الواحد في العملية الانتاجية (كما او نقدا)

وأیضا يمكن تقسيمها من خلال :

= ميزانية اليد العاملة ÷ عدد العاملين وتشير إلى تكلفة العامل الواحد

= ميزانية اليد العاملة ÷ إجمالي المخرجات ، وتشير الى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة

العمالة.

* **فعالية حركة اليد العاملة :** عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين وتستخدم لقياس دوران العمل أو ما

يطلق عليه بنسبة التسرب أو ترك العمل.

وتوجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل :

- عدد الترقيات ÷ متوسط عدد العمال ، وتمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.

- عدد أيام الغياب ÷ عدد أيام العمل الاجمالية ن وتعرف بنسبة التغيب وبنفس المنطق نستعملها في

التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف الناتجة عن التأخر أو الحوادث أو عدد الشكاوي

أو عدد النزاعات العمالية .

* **فعالية التعيين :** عدد التعيينات من الخارج ÷ متوسط عدد العمال

وتشير إلى عدم فعالية الترقية الداخلية.

كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى : عدد التعيينات الجديدة ÷ عدد المتقدمين للوظائف الجديد ن وهي مؤشر

لاستقطاب عدد أكبر من طالبي العمل.

* **فعالية التدريب :** ميزانية التدريب ÷ متوسط عدد العاملين

وتقيس نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب، وكذلك يمكن النظر إليها من خلال زاوية الأجور .

ميزانية التدريب ÷ ميزانية الأجور ، بحيث نقيس الأهمية للتدريب مقارنة بالأجور .

خامسا : مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

تعددت واختلفت المداخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية ، حيث لا يوجد مدخل وحيد يلاءم كل المنظمات ، نذكر أهمها :

1. المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية :

ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية :¹

- الحصول على مختلف المدخلات : الموارد الضرورية للعملية الانتاجية .

- القيام بعملية المعالجة : التفاعل بين مختلف المدخلات .

- تحقيق المخرجات : والتي تتمثل في الأهداف المسطرة .

1.1. موارد النظام :

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية ، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها " القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الانتاجية " ، ولدراسة موارد النظام قام الباحثان " سيشور seachore " و "يوتشمان" " yautchman " بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي :

▪ قمة الهرم : تحتوي على مجموعة المعايير المثالية والتي تقيم فقط عبر الزمن، والمثال على ذلك الاستخدام للفرص والموارد الموجودة في البيئة .

▪ وسط الهرم : المعايير قبل المثالية ، تمتاز بقلّة نوعا ما ولها قيمة تناوبية فيما بينها ، كما أنها تبدو مستقلة عن بعضها البعض عمليا ، على الرغم من أنها ترتبط مع بعضها البعض في الأداء والمثال على ذلك عمليات التنسيق وترجمة التصورات الاستراتيجية ، وترتبط هذه المعايير بقياس المخرجات.

▪ قاعدة الهرم : هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد تتعلق بأهداف جزئية او وسائل لتحقيق الأهداف وترتبط بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة ، كذلك فإن قياس هذه المتغيرات تكون على المدى القصير والمثال على ذلك إنتاجية العامل أو تكاليف الصيانة أو الناتج التجاري للبائع .

وبناء على هذا التقسيم قدم الباحثان التعريف التالي للفعالية التنظيمية : " انها القدرة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الثمينة أو النادرة لتثبيت وظيفتها " وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات والتي تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف أنشطتها .

❖ مؤشرات هذا المدخل : 1

- القوة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على مواردها الأساسية ؛
- مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية ؛
- القدرات والكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في رصد وفهم وتحليل خصائص بيئة العمل (أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات ، والتي يصعب عليها قياس فعاليتها من خلال المخرجات، وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتنمية أو الكفاءة البشرية .

❖ صعوبات هذا المدخل : 2

- وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم فعالية المؤسسات إلا أنه قد تعرض لبعض الانتقادات منها :
- عدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس ؛
 - اهمال هذا المدخل في قياس الفعالية لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد ؛
 - المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة في استقطاب الموارد لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات ؛
 - عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المؤسسات غير الربحية أو الخدمائية .

1/ عزاز ابراهيم ، قرين بلال : مرجع سابق، ص 21

2/ د.مختار عواج، أ.مالكية أحمد : مرجع سابق ، ص 281

2.1. مدخل العمليات الداخلية :

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة ، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية ، ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية)، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساسي في أي تنظيم ، إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدربة .¹

❖ مؤشرات هذا المدخل :

- فيما يتعلق بمؤشرات قياس الفعالية التنظيمية التي يعتمد عليها هذا المدخل فهي :²
- وجود مناخ تنظيمي ملائم : والذي يقصد به مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات .
 - شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة .
 - بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الاطراف التي تتشكل منها المؤسسة .
 - ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة .
 - وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة .
 - توفر الثقة المتبادلة فيما بين الادارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي .

❖ صعوبات هذا المدخل :

- رغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل ، إلا أنه كغيره من المداخل واجه انتقادات عديدة من أبرزها³:
- تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق وتجاهل دور تأثير البيئة الخارجية .
 - صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية .

1/ المرجع السابق ، ص 281

2/ عزاز ابراهيم ، قرين بلال : مرجع سابق، ص 22

3/ المرجع السابق ،صص 22

- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات .
- عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات .
- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات .
- تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق وتجاهل دور تأثير البيئة الخارجية .
- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية .
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات ،
- عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات
- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات .

3.1. مدخل الأهداف :¹

يعتبر مدخل الهدف من أكثر المداخل شيوعا و التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات ، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف مثل : القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين ، التوسع والانتشار ... وتساهم النشاطات الاساسية للمنظمة في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية وما يجب أن يكون عليه الأداء وبالتالي الفعالية ، ويمكن تقسيم هذه النشاطات بصورة تقريبية على النحو التالي :

- الحصول على الموارد.
- الاستخدام الكفاء للمدخلات بالنسبة للمخرجات.
- انتاج مخرجات في شكل سلع او خدمات.
- تأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية.
- الاستثمار.
- الامتثال للقواعد السلوكية .
- إشباع حاجات الافراد المختلفة .

والأهداف التنظيمية تنقسم الى أهداف رسمية وأهداف علمية، حيث يعرف " بيرو " biro " الأهداف

الرسمية بأنها :

1/ د. بلقاسم سلاطينية وآخرون: " الفعالية التنظيمية في المؤسسة "مدخل سوسيولوجي " ، ط 1 ، الجزائر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،

" الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد والتقارير الدورية والتعبير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين كما يرى " بيرو " أن الأهداف التشغيلية : تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه الغاية .

كما يقترح أن تصنف المنظمات على أساس الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله ، فهناك المنظمات التي تعمل بهدف زيادة الربح كالمصانع ، والمنظمات التي تهتم بحل المشكلات كالمكاتب الاستشارية بهدف التوصل إلى أفكار جديدة ، ومنظمات التعليم بهدف إحداث تغيير في ميول واتجاهات الأفراد. وإلى جانب الأهداف الرئيسية هناك الأهداف الوسيطة ، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات الأهداف متوسطة المدى، وقد دلت الدراسات التي اعتمدت على هذا المنهج أن المؤشرات المرتبطة بقياس الفعالية في منظمات الأعمال مثلا هي : الإنتاجية واستغلال الموارد مع عدم الحاجة إلى الرقابة الدقيقة، والمبادرة بتحسين طرق العمل، وفي مجال البحث والتطوير تتمثل تلك المؤشرات في التسيير الذاتي والتعاون بين الوحدات.

كذلك من الأهداف ما هو مرحلي (مرتبط بالوقت أي المدى الزمني)، فهناك أهداف تتحقق على المدى القصير كالإنتاج ، والبعض يتحقق على المدى المتوسط كالتطوير، وأخرى تتحقق في آجال طويلة كالبقاء والاستمرار ، وتتطلب دراسة الفعالية وفق مبدأ مرحلية الأهداف تتبع مسيرة المنظمة منذ نشأتها للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها خلال مراحل حياتها.¹

وفي هذا الإطار يمكن القول ان الاختلاف في الاهداف بين المؤسسات أمر حتمي ، إلا أن الباحث " اتزيوني Etzioni " ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الاهداف:²

- ❖ أهداف اقتصادية : خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات.
- ❖ اهداف تتصل بالنظام والضبط : أي ضبط السلوك الانحرافي كمؤسسات السجون والصحة العقلية.
- ❖ أهداف اجتماعية وثقافية : وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات ومراكز البحث.

ويتضح من خلال هذا المدخل أنه يفترض أن كل التنظيمات لها أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعا، وأن هناك إجماعا من قبل العاملين بالمنظمة على هذه الأهداف.

1/ المرجع السابق ، ص 25

2/ نفس المرجع ، ص 27

ولكن عند تبني هذا المدخل ظهرت العديد من المشاكل فيما يخص الافتراضات السابقة ، لذلك فإن مدخل الهدف قد لا يمثل الأسلوب الأمثل

لدراسة الفاعلية التنظيمية، وذلك لعدة أسباب منها ¹:

اختلاف أهداف الفئات ذوي العلاقة بالمنظمة.

- صعوبة تحديد وتعريف الأهداف.
- صعوبة التوصل الى مقاييس عامة للفاعلية وفقا لهذا المدخل لاختلاف أهداف التنظيمات.
- عدم وجود أهداف واضحة بالنسبة لبعض المنظمات نتيجة البحث عن أهداف جديدة.
- امكانية وجود تعارض بين الاهداف التنظيمية، فيمكن أن تؤدي الزيادة في تحقيق هدف معين الى خفض في تحقيق هدف آخر .
- كذلك نجد أن مدخل الهدف يركز على بعد واحد فقط وهو بعد المخرجات وبالتالي أهمل بعدي العمليات والمدخلات.

وفي الاخير نرى أن هذه المشاكل وغيرها أدت الى صعوبة دراسة الفعالية من منطلق مدخل الهدف ، وتظهر هذه الصعوبة اكثر عند دراسة فعالية النظام التعليمي لأنه ليس من السهل قياس مخرجاته و التحكم فيها، بالرغم من ذلك فنحن لا نستطيع أن ننكر فائدة هذا المدخل في إيجاد بعض المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم، خصوصا التنظيمات الصناعية مثل : نسبة الأرباح كمية الانتاجالخ
هذا المدخل له عدة مداخل فرعية نذكر منها ²:

أ- مدخل الهدف السائد :

يقصد بالهدف السائد أنه الهدف الرسمي المعلن مثل : حجم الانتاج في المؤسسات الصناعية، وعدد الخريجين من الجامعات في المؤسسات الخدمائية .

1/ عزاز ابراهيم ، قرين بلال : المرجع السابق ، ص 22

2/ د.مختار عواج، أ.مالكية أمحمد : المرجع السابق ، ص 282

ج- مدخل الأهداف الوسطية :

يتم الاعتماد في هذه الحالة على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية أو في هذه الحالة تستخدم مؤشرات عامة للفعالية كالقدرة على الابتكار والإبداع وكذلك قدرات المؤسسة في التنمية والتكوين.

د- مدخل الأهداف المرحلية :

ينطلق هذا المدخل من فرضية وجود أهداف خاصة لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها ترتبط بالزمن (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) وقياس الفعالية يتوقف على مدى تحقيق هذه الأهداف المرحلية .

❖ مؤشرات هذا المدخل :¹

- الانتاجية : عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.
- الرضا الوظيفي : الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل (معدل التغيب).
- الكفاءة : نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات .
- الربحية : تقوم على التوازن بين الانتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات .

❖ صعوبات هذا المدخل:²

- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة وربما متعارضة تصعب من قياس الفعالية
 - تحديد محتوى الأهداف وترتيبها يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية .
 - البعد الزمني للأهداف (التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل) .
 - صعوبة قياس بعض الأهداف بشكل كمي يجعل من قياس الفعالية أمر صعب .
 - التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المؤسسات .
- ويركز " سكوت Scott " على مشاكل من نوع لآخر ،بحيث يقترح بأن الأهداف تم استعمالها في ثلاثة اتجاهات في تحليل الفعالية :

- يمكن النظر إليها على أنها مصادر للتحفيز للمشاركة التنظيمية.

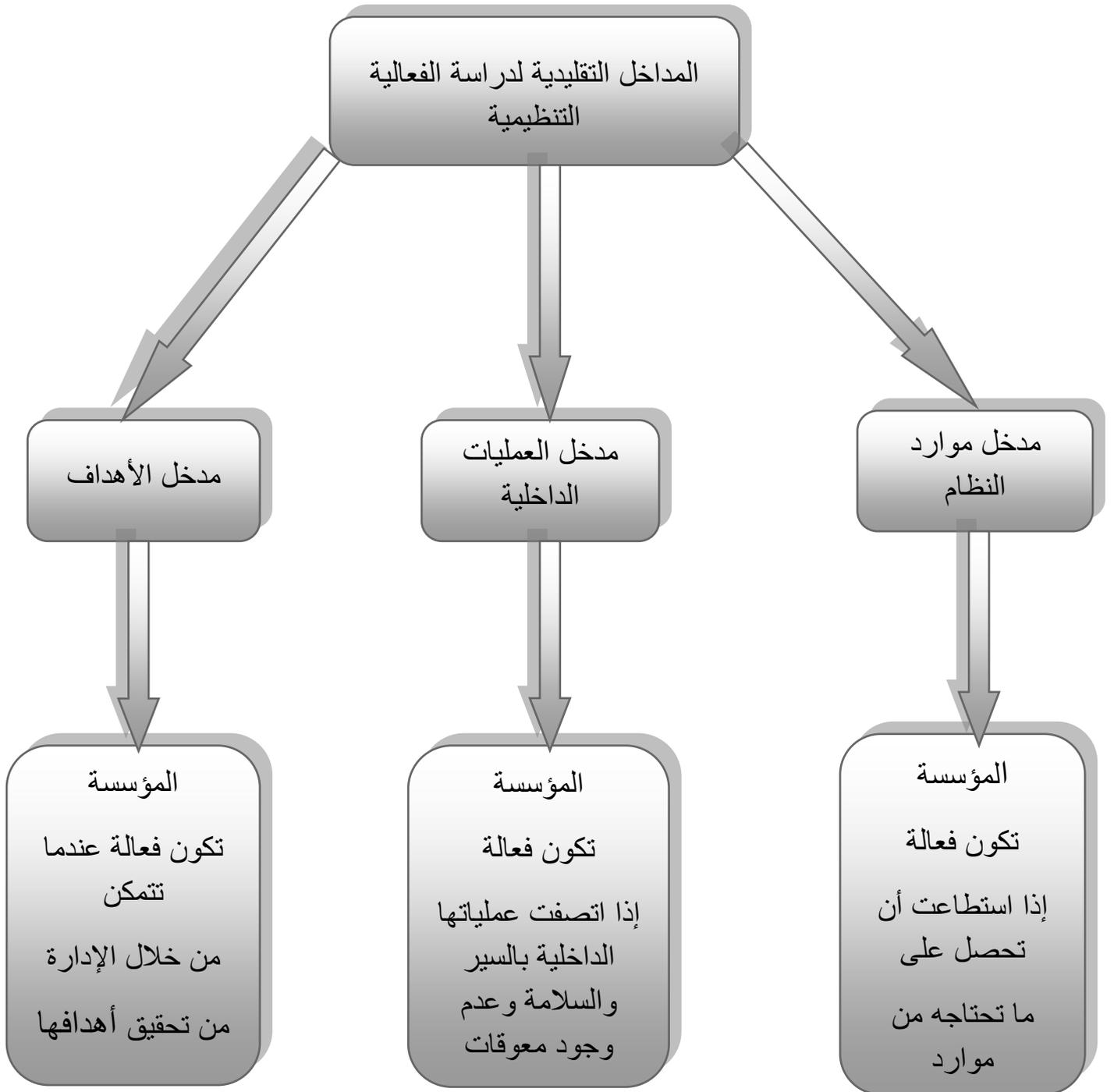
- يمكن اعتمادها كمرشد لجهود المشاركين.

1/ د.مختار عواج، أ.مالكية أحمد : المرجع السابق ، ص 282

2/ عزاز ابراهيم ، قرين بلال : المرجع السابق ، ص 23

- يمكن أن توفر لنا معيارا لتحديد وتقييم الجوانب المختارة من وظيفة المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى أن الاهتمام بالفعالية يطرح من زاوية معيار التقييم أكثر منه صياغة الهدف .

الشكل رقم (03) : المدخل التقليدية للفعالية التنظيمية



المصدر : من اعداد الطالبتان

2. مداخل معاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية :

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على النظرة الجزئية إما الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك قد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تآزر إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية.

1.2. مدخل مصادر النظام:¹

تتعلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة.

ولدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي، وهذا ما يؤدي بنا إلى الوقوف على دراسة :

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وبين الكل .
- العلاقات المتبادلة بين الكل (المؤسسة) وبيئتها.
- الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغييرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على روح وهوية المؤسسة.

ولتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية لا بد من تحديد خصائص النظم المفتوحة:

- مجموعة النظم الفرعية المترابطة : وعادة ما تمثل مجموعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والمعبر عليها في بناء هرمي (الهيكل التنظيمي) هذا الأخير يحدد مجموعة الارتباطات والتفاعلات التي تتم بين الوظائف.
- الاختلاف : والمقصود به التجزئة أي وجود عدة أقسام داخل المؤسسة، بحيث لكل قسم ظروفه الخارجية التي تؤثر فيه، كذلك لكل قسم مدخلات ومخرجات خاصة إلى جانب ذلك معلومات مؤثرة تتعلق بالمهام المسندة إليه.

1/ د.مختار عواج، أ.مالكية أحمد : المرجع السابق ، ص 284

- الكلية : وتقصدها أن المؤسسة ككل ليست المجموع الحسابي وإنما المجموع الكلي الذي يظهر من خلال ترابط وتداخل هذه النظم الفرعية وهذا ما نعبر عنه بالتعاقد أو التآزر .
- الأهداف : للمؤسسة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن تجميعها بصفة عامة في المجموعات التالية :
- أهداف تتعلق بالمجتمع إنتاج السلع والخدمات المطلوبين .
 - أهداف المخرجات : التي تتعلق بالتشكيلة السلعية المنتجة (التوزيع)
 - أهداف النظام : وتتعلق بالوظيفية المرغوب فيها للمؤسسة كالنمو والاستقرار .
 - أهداف المنتج : وتتعلق بالخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتجات من حيث مستوى الجودة، الكمية، والابداع.
- المعلومات المرتدة : وتعني المراجعة أو الرقابة وتحديد الانحرافات الخاصة بتحقيق الأهداف وتتم من خلال اختبار النتائج، التقارير ... الخ ويمكن أن يميز بين المعلومات المرتدة أو الرقابة السلبية إذا كان الهدف منها العودة أو تغيير الموقف ليصبح النظام كما هو عند البدء أو كما هو مخطط له.
- والمعلومات المرتدة أو الرقابة الايجابية والتي تشجع النظام على التغيير وإعادة النظر في الأهداف إذا كانت الظروف تستلزم ذلك .
- التأثير السلبي : تعمل كل من الرقابة السلبية والرقابة الإيجابية على تقليل الاضطراب أو الخلل في النظام، بحيث تساعد على تحديد المدخلات الجديدة وإعادة هيكلته للقضاء على هذا الخلل ويمكن أن تظهر هذه العملية على مستوى المؤسسة من خلال الاحتفاظ بالسيولة لمواجهة التقلبات في أسعار السوق أو توظيف كفاءة عالية تسمح بالتحليل لاتجاهات التغيير على مستوى البيئة الخارجية وعليه فإن المؤسسة مهددة بالزوال كلما كانت عوامل الخلل كبيرة من خلال المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، أو على مستوى المعالجة.
- الاستقرار والتأقلم : قد تكون الأنظمة المفتوحة مستقرة أو قابلة للتأقلم أو التكيف مع معطيات البيئة الخارجية، فالاستقرار يعني محاولة المؤسسة المحافظة على هيكلها وعلاقتها كما هي، بينما التأقلم يعكس رغبة المؤسسة في التغيير والنمو من خلال إضافة أجزاء جديدة للهيكل أو إقامة علاقات جديدة .
- وانطلاقاً من هذه الخصائص ركز مدخل النظم في قياس الفعالية التنظيمية على الجوانب التالية :

قياس قدرة المؤسسة على تأمين وتحديد مختلف احتياجاتها من المدخلات ، مما يؤدي بنا إلى اعتبار أن العملية التخطيطية على مستوى المؤسسة تشكل عنصر هام في دراسة الفعالية التنظيمية . الى جانب ذلك قدرتها التنافسية في تأمين مستلزماتها. هذا يعني أن القدرة على التخطيط والتعامل مع المنافسة في ظل البيئة تشكل عناصر ترتبط بالفعالية التنظيمية.

قياس كفاءة المعالجة الداخلية والتي تعني القدرة على تحقيق أكبر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة. والكفاءة في هذه المرحلة لا تقتصر فقط على المخرجات إنما على الدورة النظامية (مدخلات - مخرجات - تغذية مرتدة) وهذا بغرض الحفاظ على توازن العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تشكل عامل من عوامل الفعالية التنظيمية.

قياس مرونة العملية التنظيمية في قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية والتي تظهر في

شكل فرص

أو تهديدات، يتطلب أيضا من المؤسسة القدرة على التنبؤ بهذه المتغيرات والقيود والاستعداد المستمر لمواجهتها.

قياس الصحة التنظيمية : باعتبار المؤسسة مثل الكائن البيولوجي، فإنها تتعرض للكثير من الأمراض تؤثر على الأداء التنظيمي لهيكلها ويعرقل السير الحسن للمهام والوظائف التي تقوم بها، ومن أبرز الأمراض التنظيمية والتي تنعكس في شكل نقص في الفعالية التنظيمية وتؤدي إلى زيادة التكاليف الضمنية كما يعبر عنها " سافال savall " والتي هي " التعبير النقدي لنشاطات الضبط على مستوى المؤسسة وتتمثل في: التغيب وحوادث العمل ودوران العمل وأخطاء في الجودة (اللاجودة) والانحراف في الانتاجية أو انخفاضها".

الاستقرار والانسجام الداخلي : والتي ترتبط بمجموعة العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي ، ومن مؤشرات الانسجام الداخلي هو نقص حدة الصراعات التنظيمية والتي تبرز من خلال عمليات الاتصال وممارسة السلطة واتخاذ القرار. بحيث تظهر هذه الصراعات في مختلف المستويات التنظيمية:

- صراع داخل نفس المستوى التنظيمي على مستوى الإدارة العليا أو المتوسطة أو التنفيذية.

- الصراع بين مختلف المستويات التنظيمية.

- الصراع بين المؤسسة والأطراف التي لها مصالح معها .

الانتاجية : وتتمثل في نسبة المخرجات على المدخلات ومنه الحصول على أعلى قدر من الانتاجية

التطوير الداخلي : ويرتبط بقدرة المؤسسة على تجديد نفسها والدور الذي يلعبه التنظيم في تحقيق " الاستثمار في الذات " كما يطلق في بعض الكتابات.

الروح المعنوية : وتتمثل في قدرة التنظيم السائد في المؤسسة على تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد وتشكيل جماعات تلتزم بالواجبات الموكلة اليها.

الجدول رقم (03) : معايير لقياس فعالية التنظيمات من منظور نظمي

المتغيرات الأساسية	مصنع	مستشفى	جامعة
المدخلات/المخرجات	العائد على الاستثمار	عدد المرضى المعالجين	عدد أبحاث أعضاء الهيئة
عمليات تحويلية / مخرجات	التغير في مستوى المخزون	معدل الاستثمار في التكنولوجيا الطبية	تكلفة نظام المعلومات
عمليات تحويلية / مخرجات	حجم المبيعات	عدد المرضى المعالجين	عدد الطلبة
المدخلات /المخرجات	التغير في رأس المال	التغير في عدد المرضى	التغير في عدد الطلبة

المصدر : من اعداد الطالبتان

2.2. مدخل تعدد المنتفعين (الأطراف ذات المصلحة)¹:

يرتبط هذا المدخل ارتباطا شديدا بكل من مدخلي الأهداف والنظم لدراسة وقياس الفاعلية التنظيمية. ويعد أكثر المداخل حداثة في دراسة الفعالية.

وبموجب هذا المدخل فإن المنظمة تكون فعالة عندما تكون قادرة على إشباع رغبات جميع الأطراف ذات المصلحة في وجودها، ويقصد بها الأطراف التي تؤثر على المنظمة وتتأثر بها، مثل أصحاب حقوق الملكية والعاملين في كافة المستويات، والعملاء، والموردين والدائنين، والمجتمع وأية أطراف أخرى.

الجدول رقم (04): اطراف التعامل مع المؤسسة

الأطراف	الهدف
المورد	التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها
المستهلك	الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية
العمل	الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الامكان
المالك	تحقيق أعلى عائد استثمار
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة وأكبر قدر من السلطة
الدولة	الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط
المجتمع	المساهمة في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاه الاجتماعي

المصدر : د.مختار عواج، أ.مالكية أحمد مرجع سابق ص 286

ونظرا لتعدد الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة وتباين أهداف كل منها فقد تعددت وجهات

النظر حول ضرورة وضع أولويات معينة نحو تفضيل أطراف معينة على الأطراف الأخرى ويتضح ذلك فيما يلي :

الأولوية للقوة حيث يقترح أصحاب هذا الرأي بأن الأطراف القوية تكتسب مركزها من اتخاذ موقف وسط بين استراتيجيات مختلف الأطراف.

1/ 1 / د.خالد بوشارب بولوداني ، عبد الوهاب عقون: المرجع السابق، ص 110

الأولوية لتحقيق العدالة الاجتماعية ، حيث تتادي وجهة نظر العدالة الاجتماعية بأن اهتمامات الأطراف الأقل قوة يجب أن توازن مع اهتمامات الأطراف القوية حتى لا يكون هناك إحساس بالمعاناة وعدم العدالة وعدم تحقق المساواة.

الأولوية للأطراف الخارجية، حيث تتادي وجهة النظر الايكولوجية بأن الاهتمامات يجب أن توجه إلى الأطراف التي توجد في البيئة الخارجية للمنظمة نوالتي تشمل كل من الموردين والعملاء والمنافسين لأنهم أكثر تأثيراً على مدخلات ومخرجات المنظمة.

التوازن بين مصالح جميع الأطراف، وتتادي بضرورة تحقيق التكامل والتوازن بين مصالح وأهداف كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة وإشباع احتياجاتها على قدم المساواة وذلك لأن التفرقة بين الأطراف المتصلة بالمنظمة أمر غير منطقي ويجب تجنبه .

إن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن

تلخيصها كمايلي :

- عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة، يؤثر على الفعالية التنظيمية.

- الصياغة السيكلوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة ، وهذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية.

- إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.¹

ولمواجهة هذه المشاكل قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يتناسب وظروف وطبيعة عمل المؤسسة، وتتمثل هذه النماذج في مايلي:²

أ- النموذج النسبي : يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.

ب- نموذج القوة : يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل ومنه نحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة.

1/ المرجع السابق ، ص 110

2/ د.مختار عواج، أ.مالكية أمحمد : المرجع السابق، ص 286

ج- نموذج العدالة الاجتماعية : هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته وشكاويه .وبمعالجة أسباب الشكاوي تضمن رضا جميع الأطراف وتحقق الفعالية التنظيمية.

د- النموذج التطوري : حسب هذا النموذج تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي ترتبط بدورة حياتها. فعلى سبيل المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المؤسسة في مرحلة النشأة.

وعليه تختار المؤسسة النموذج الذي يتناسب مع ظروفها. وتقاس الفعالية التنظيمية في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهداف أي طرف ومدى إشباعها لحاجاته. كذلك فإن أهم ما يميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة .

3.2. مدخل القيم المتنافسة :¹

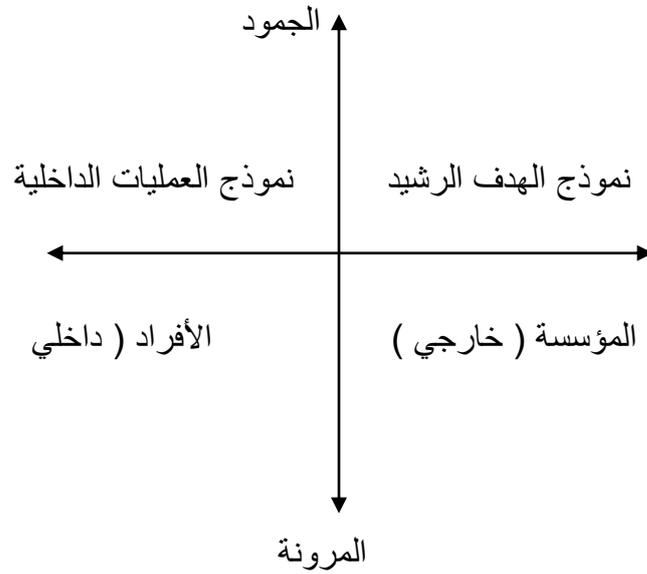
يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية للمؤسسة فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك ... ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته .وعليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهر متعددة المجالات ن حيث اعتمد " كامبل campbell " في دراسته على ثلاثين مقياس معياري سبق ذكرها .

وبناء على نماذج دراسة الفعالية التنظيمية السابقة ،تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة :

المجموعة الأولى : المؤسسة /الأفراد ، فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل أما التركيز على المؤسسة ، فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي بها تطوير هذه العلاقات.

المجموعة الثانية : المرونة /الجمود ، وتمثل قيم تربط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة . بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الابداع . بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل.

الشكل رقم (04) : مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة



المصدر : د.مختار عواج، أ.مالكية أمحمد : نفس المرجع ، ص 287

وبناء على هذا الشكل يمكن تقديم خصائص كل نموذج حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : خصائص مدخل القيم المتنافسة

النموذج	الخصائص
الهدف الرشيد (التخطيطي)	تحقيق مستوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط والبرامج .
العمليات الداخلية	تحقيق السيطرة والاستقرار من خلال نظم اتصال ومعلومات جيدة
النظام المفتوح	القدرة على الحصول على الموارد والنمو من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة
العلاقات الانسانية	تنمية وتطوير المهارات الخاصة بالأفراد ورفع مستوى الرضا من خلال التكوين

المصدر : د.مختار عواج، أ.مالكية أمحمد : نفس المرجع ، ص 287

والملاحظ على هذه النماذج الأربعة ، أنها تتشكل من قيم متنافسة ، ف نموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح ، ونموذج العلاقات الانسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد . لذلك يمكن القول أن الاهتمام بنموذج يكون على حساب نموذج آخر ، وعلى سبيل المثال الاهتمام بالبيئة الخارجية يكون على حساب العمليات الداخلية. وعليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية ، فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي والاهتمام المفرط بالعمل يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المسطرة ، والاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية ، يؤدي إلى بروز سلوكيات عدوانية ، كل هذا يظهر في شكل عدم فعالية ، لذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي "عملية توازن" بين القيم .

3. المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى ن كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي . وحتى تتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية ، لا بد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

1.3. أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :¹

تتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية :

الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسة التي كانت موضوع الدراسة و الأسباب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة ، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم . الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي ، او التيار الحديث ...) .

تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المعتمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئة بصفة عامة .

1/ بن علي عبد الوهاب : المرجع السابق ، ص 74

يعود أيضا الاختلاف الى المؤسسة نفسها ، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر . الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية.

اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك ، زبائن ، موردين ، بنوك ، ...)، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري. ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية آخذين بعين الاعتبار مختلف هذه الأطراف ، للتوازن بين المؤسسة والأطراف التي تتعامل معها مؤشر للفعالية التنظيمية.¹

2.3. مجالات المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

تسمح عملية المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية على الحكم بشكل أفضل على الفعالية التنظيمية تحت الظروف الخاصة بكل مدخل ن ومنه اختيار أساليب القياس الأكثر موائمة لواقع المؤسسة موضوع الدراسة، والجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين المداخل السابقة الذكر.

الجدول رقم (06) : المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

المداخل المعاصرة		المداخل التقليدية			المقارنة	
القيم المتنافسة	أطراف ذات المصلحة	مدخل النظم	الأهداف	العمليات الداخلية		موارد النظام
أمر شخصي ترتبط بقيم الفرد و تفصيلاته	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة	المدخلات + المعالجة المخرجات	المخرجات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	الحصول على المدخلات	موضوع الفعالية
التوازن مع مختلف المعايير السابقة	- التحفيز - المشاركة - تكامل أهداف مختلف الأطراف	- القدرة على تأمين الاحتياجات - القدرة التنافسية - كفاءة المعالجة - مرونة التكيف مع البيئة الخارجية	- الانتاجية - الكفاءة - الربحية	- مناخ تنظيمي ملائم - روح الفريق - الدافعية	- القوة - التفاوضية - المرونة - الكفاءة	أساليب قياس الفعالية
في حالة عدم وضوح الأهداف و الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن	لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوية وعلى المؤسسة الاستجابة	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات	لما تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ومحددة في إطار زمني	تتحقق من خلال الانسياب المنظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	بالتركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	الاستفادة

المصدر : د. مختار عواج، أ. مالكية محمد : نفس المرجع ، 289

سادسا : مؤشرات الفعالية التنظيمية

بالرغم من أن ابعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت ، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل في إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة. حيث يقول " جيزون " " jason " إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة مايلي :¹

- **الانتاج** : ويعكس قدرة المنظمة على الانتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- **الكفاءة** : ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه من مؤشرات الكفاءات.
- **الرضا** : يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي ، الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها ، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقياسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى .
- إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها ، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

- **التكيف** : ويشير الى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة ان تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.
- **النمو** : يجب على المنظمة ان تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين أو جهود التطوير التنظيمي .

1/ د.خالد بوشارب بولوداني ، عبد الوهاب عقون: المرجع السابق ، ص 104

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هم أهم شرط لنجاح المؤسسة ، ولكن في حقيقة الأمر ، هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار .

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة الى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي :
أ/ المؤشرات الداخلية : تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمنظمة التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها ، ومن بين هذه المؤشرات نذكر مايلي :¹

- **تخطيط وتحديد الاهداف :** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير :** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
- **المهارات العملية للمدير :** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال .
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة :** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- **المشاركة في اتخاذ القرارات :** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي الى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية قدرات الأفراد :** إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل .
- **الإدارة السليمة للصراع :** إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها .

1/ مازري منيرة : المرجع السابق ، ص 198

- **الحوادث :** إن المنظمة التي تستهن بحياة البشر ولا تفنقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية .
- **التأخر والغياب بين العاملين :** ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة .
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة :** بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات .
- **الدافعية لدى العاملين :** ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة .
- **وجود توقعات مشتركة بين الذين ينتمون إلى التنظيم :** مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة للاتجاهات .
- **درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم .**
- **الرضا الوظيفي :** يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة ، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره .
- **ب/ المؤشرات الخارجية :** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات : 1
- **انتاج السلع والخدمات :** إن تزويد المنظمة لبيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات ، وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
- **الجودة :** إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها .
- **تحقيق الأرباح :** إن تحقيق المنظمة لأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها .
- **تحقيق أهداف جديدة :** تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة .
- **التأهب للإنجاز :** يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا .
- **المسؤولية الاجتماعية :** وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماع.

- **البقاء:** عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها .
 - **القدرة على التكيف والتأقلم:** ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة .
 - **التطور:** ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي. 1
- من خلال ما سبق يتضح لنا أن الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح .
- وكما نرى فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في مفهوم الفعالية ، حيث يرى " برايس brice" أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها العوامل الوسطية ، والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغب بها المنظمة ، وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها وهذه العوامل هي : 2
- **الانتاجية:** وتعني نسبة المخرجات على المدخلات .
 - **اتساق السلوك:** أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لهم .
 - **الروح المعنوية:** والتي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين .
 - **التكيف:** وهو استجابة المنظمة للتغيير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي .
 - **استقرار المنظمة:** وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياستها ورغبته في منتجاتها .
- وتجدر الإشارة الى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات ، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها . وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل : الانتاجية ، الرضا ، الربحية ، الكفاءة ، التكيف ، البقاء
-الخ1

1/ المرجع نفسه ، ص 199

2/ د. خالد بوشارب بولوداني ، عبد الوهاب عقون: المرجع السابق ، صص 106-107

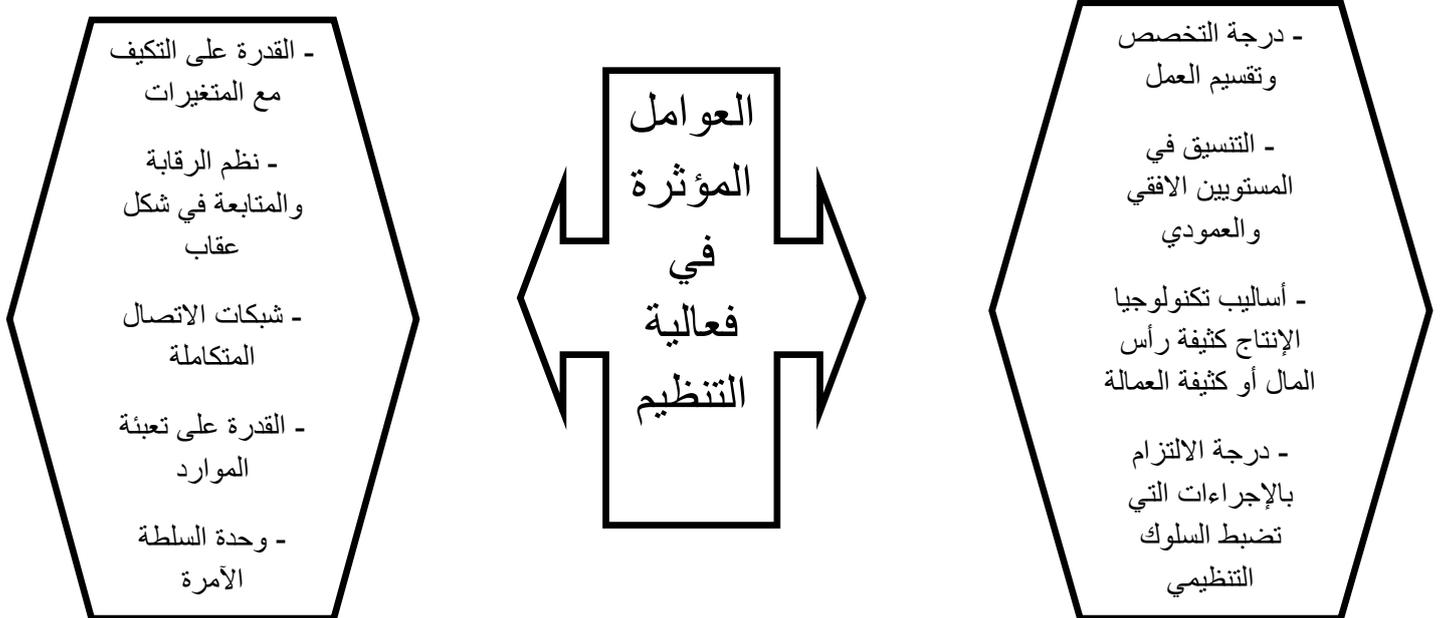
سابعا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

- يمكن ان نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية على سبيل الحصر فيما يلي ¹:
- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة أساليب تكنولوجيا الانتاج كثيفة رأس المال او كثيفة العمالة .
 - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتين.
 - فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة ،فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية والقدرة على التكيف والاستجابة مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة والقدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تميز المؤسسة .
 - نظام الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب فالمنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع ما يحدث بداخلها لكن من جانب اخر المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات رديعة للوهلة الأولى.
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة ، فالمنظمة تكون أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات.
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
 - درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة إذ أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من تلك التي فيها تقسيم العمل على درجة منخفضة.

1/ بوسعيد مهدي : "الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي لدى الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي" ،مذكرة ماستر ، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية،جامعة العربي بن مهيدي ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،قسم العلوم الاجتماعية ولاية أم البواقي ،السنة الجامعية 2020-2021 ، ص ص 21-22

- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي ، فالالتزام العمال بالإجراءات وتنفيذها بالطريقة المثلى وفي الوقت المحدد من شأنه أن يزيد من فعالية المنظمات.
- وحدة سلطة الأمرة والتي تؤدي الى عدم وجود مراكز قرار متعددة ، إذ أن تمركز السلطة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في جهة واحدة سوف يقضي على المشاكل المتعلقة بتعدد مراكز اتخاذ القرارات بما يؤدي بالضرورة الى زيادة فعالية المنظمة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية ، فتفويض السلطة من شأنه أن يوفر الوقت والجهد من خلال توزيع المهام والأعمال بشكل متوازن بين المستويات التنظيمية المختلفة بما يسمح بتحقيق الفعالية ، فأى منظمة تسمح بتفويض السلطات فيها تكون منظمة فعالة وتدفع جميع المستويات الى تحقيق الفعالية.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي ، حيث يلعب التنسيق بين أعلى الهرم وقاعدته في المنظمة دورا في تحقيق الفعالية من خلال التنسيق بين كافة الأنشطة المتعلقة بجوانب العمل العديدة والمختلفة.¹

الشكل (05): العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم



المصدر : من اعداد الطلبة

ثامنا: معوقات الفعالية التنظيمية

هناك بعض السلوكيات والعوامل التي تعيق فعالية المؤسسة ، وقد ترتبط تلك المعوقات بالمسئول (المدير) ذاته أو بنمطه الاداري ، او قد ترتبط بالبيئة التي تتفاعل معها المؤسسة ،ويمكن تصنيف تلك المعوقات وفق ثلاث أصناف وهي :

1- المعوقات الشخصية : وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير ، وتشمل التردد في اتخاذ القرار ، الركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، الخوف من الفشل ،عدم الثقة بالنفس ن قلة المعرفة ونقص الخبرة ن الخوف من الجديد ن صراع الأدوار ن عدم القدرة على مواجهة المشكلات ، التولي والتراجع ،عدم الطموح ن الاحباط واليأس ، القلق وعدم الاستقرار النفسي ،والضغط النفسي .

2- المعوقات التنظيمية : وهي معوقات متشابكة ومتداخلة ومرتبطة بالتنظيم والأساليب الادارية ،وتشمل نمط الإدارة التسلطي ن سوء الصحة التنظيمية ، المركزية ،المناخ التنظيمي السلبي ، سوء نظام الاتصال ، غياب التخطيط ، المغالاة أو التعسف في تطبيقات التعليمات واللوائح والقوانين الادارية ، غياب تدفق المعلومات وسهولة انسيابها ،عدم وضوح الواجبات المسؤوليات ، عدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها .

3- المعوقات الاجتماعية : وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المؤسسة ، وتشمل عدم احترام شروط النظافة ،قلة الانضباط ، العشوائية ، الفساد الاخلاقي ، الانانية ،سوء استخدام الوقت ،المحسوبية ، انعدام ثقة المجتمع بالمؤسسة .وفي نفس السياق أشار "صلاح عبد الحميد مصطفى " إلى بعض العناصر التي تعيق نجاح إدارة المؤسسات وتجعل منها إدارة غير فعالة ، منها :

- التقصير في تحديد مسؤوليات الأفراد بشكل جيد (وفقا لقدراتهم واستعداداتهم)
- التأخر في انجاز العمل ،وقد ينتج ذلك عن عدم تحديد شخص محدد للقيام بعمل ما خلال زمن محدد ، او قد يكون ذلك بفعل نقص كفاية الأفراد الموكل إليهم العمل أو نقص الإشراف عليهم وتوجيههم .
- الجهد الضائع ، بحيث يبذل الرؤساء والمرؤوسين جهودا غير منتجة أو متكررة ، وقد يكون ذلك نتيجة عدم تحديد المسؤوليات أو تداخلها وازدواجيتها فيتأخر تحقيق الأهداف .
- الكمية الزائدة من الجهد المبذول ، أي استعمال طرق طويلة ومعقدة لأداء العمل ، مع امكانية انجاز العمل بطرق أسهل وأقل جهدا .

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الجانب التطبيقي

تمهيد

أولاً: الاطار العام للدراسة.

ثانياً: مجالات الدراسة.

ثالثاً: المنهج المستخدم .

رابعاً: مجتمع البحث .

خامساً: أدوات جمع البيانات.

سادساً: نتائج الدراسة وتفسيرها

سابعاً: التوصيات

تمهيد

بعدما تعرضنا في الفصول السابقة الى طرح مشكلة البحث في ظل تصورات واطر نظرية متباينة في مركزاتها ومبادئها، واستنادا الى مختلف الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية، وبعد تحديد أهداف الدراسة وصياغة فرضياتها نحاول من خلال هذا الفصل توضيح الأطر المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة الراهنة .

أولا : الإطار العام للدراسة:

قبل التطرق إلى التعريف بمديرية أملاك الدولة سنعرج إلى مفهوم أملاك الدولة:

1- تعريف الأملاك العامة:

حسب المادة 12 من قانون الأملاك الوطنية : " تشتمل الأملاك العمومية على الحقوق والممتلكات المنقولة والعقارية ، التي تستعمل من طرف الجميع والموضوعة تحت تصرف العامة المستعملة لها إما مباشرة وإما بواسطة مرفق من المرافق العمومية ، شريطة أن تكون في هذه الحالة إما بحكم طبيعتها أو تهيئتها الخاصة ملائمة حصرا وأساسا مع الهدف الخاص بهذا المرفق "

يقترب هذا التعريف من التعريف التقليدي ، كما انه يتناول جميع جوانب مفهوم الأملاك العمومية. لكن المشرع لم يكتفي بهذا التعريف وذهب إلى تعداد أهم عناصر الأملاك العمومية في المادة 15 ، مميذا بين الأملاك العمومية الطبيعية أو الأملاك العمومية الاصطناعية ، تتكون الأملاك العمومية الطبيعية مثلا من : سواحل البحر ، سطح البحر الإقليمي وباطنه ...

2. التحديد التشريعي لقائمة الأملاك العمومية الوطنية:

تعتبر مجموعة من الأموال أملاكاً عمومية بحكم القانون، حيث لجأ المشرع إلى تعدادها على سبيل المثال، حيث ترك الفرصة للفقهاء والقضاء في إضفاء الصفة العمومية على بعض الأملاك التي تتوفر فيها الشروط المذكورة آنفا (التخصيص ، والإعداد الخاص) ، ومن بين الأملاك العمومية التي يعتد بها القانون نذكر:

1.2. الأملاك العمومية الطبيعية:

تتكون الأملاك العمومية الطبيعية من الأملاك البحرية والجوية والغابات والأملاك المنصوص عليها في المادة 15 من قانون الأملاك الوطنية:

- **الأملاك البحرية :** تشمل الأملاك العمومية البحرية جميع الممتلكات التي أوجدتها الطبيعة ، والتي تكون ملكية للدولة دون الجماعات المحلية وتتضمن شواطئ البحار ، الامتداد القاري، وطرح البحر ومحاصره، البحيرات الملحية ، قعر البحر الإقليمي، وباطنه ، والمياه البحرية الداخلية.
- **الأملاك المائية :** تدخل ضمن الأملاك المائية مجاري المياه ، ورقاق المجاري الجافة والجزر، التي تتكون داخل رفاق المجاري والبحيرات والمساحات المائية ، وجميع المياه المشار إليها في قانون

المياه رقم 17/83 . المؤرخ في 16 جويلية 1983

- **المجال الجوي :** وهو المسافة الجوية التي تعلق إقليم الدولة.
 - **الموارد والثروات الطبيعية :** وهي الموارد والثروات الطبيعية السطحية والجوفية المتمثلة في الموارد المائية بمختلف أنواعها والمحروقات السائلة منها والغازية، والثروات المعدنية الطاقوية والحديدية والمعادن الأخرى أو المنتجات المستخرجة من المناجم والمحاجر والثروات البحرية، وكذلك الثروات الغابية الواقعة في كامل المجالات البرية والبحرية من التراب الوطني في سطحه أو في جوفه أو الجرف القاري، والمناطق البحرية الخاضعة للسيادة الجزائرية أو سلطتها القضائية.
- 2.2. الأملاك العمومية الاصطناعية :** تم تعداد الأملاك العمومية الاصطناعية في المادة 16 من قانون الأملاك الوطنية كما يلي:

▪ **الأراضي المعزولة اصطناعيا من تأثير الأمواج.**

▪ **المنشآت المهيأة لاستقبال الجمهور:**

- الآثار العمومية والمتاحف والأماكن الأثرية.

- الحدائق المهيأة والبساتين العمومية.

- المنشآت الأساسية الثقافية والرياضية.

▪ **المنشآت المخصصة للنقل والمرور:**

- الطرق العادية والسريعة وتربطها.

- الموانئ المدنية والعسكرية.

- السكك الحديدية.

- الموانئ الجوية والمطارات المدنية والجوية.

▪ **المنشآت ووسائل الدفاع المخصصة لحماية الإقليم الوطني الجوي والبري والبحري.**

تجدر الإشارة إلى أن هذه التعداد لا يتم على سبيل الحصر، حيث يمكن للقضاء حسب الحالات

أن يدرج عنصر من عناصر الأملاك العامة ضمن الأملاك العمومية، إذا توفرت فيها شروط التخصيص للاستعمال العام.

3. التقسيم الإداري لمديرية أملاك الدولة:

وتقسم المهام في أملاك الدولة إلى عدة مصالح كل مصلحة تتكون من عدة مكاتب وتتمثل في :

1/ مصلحة الإدارة العامة و الوسائل:

تتكفل هذه المصلحة وتحت إشراف رئيسها بتسيير الموارد البشرية والمادية اللازمة لحسن سير المديرية ومصالحها الخارجية ، وتتكون مصلحة الوسائل او لشؤون العامة من مكاتب يشرف عليها رؤساء مكاتب رفقة أعوان بمختلف الرتب.

أ : مكتب المستخدمين وتحسين المستوى:

يسير مكتب المستخدمين والإلتقان من قبل موظف برتبة مفتش ويعمل معالجة ملفات الموظفين التابعين لمديرتي أملاك الدولة والحفظ العقاري، كما يقوم بتوزيع المناصب المالية وإعطاء التقديرات للمناصب الضرورية لحسن سير المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري

ب : مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف :

يحرص على إدارة هذا المكتب موظف برتبة مفتش فيقوم بتقييم احتياجات أملاك الدولة والمحافظات العقارية للولاية والوسائل المادية والتقنية والمالية والعمل على الاستعمال العقلاني للإمكانيات المتاحة، كما يقوم بتحضير واستخراج العناصر المكونة للميزانية وتنفيذ التعهدات الخاصة بالنفقات حول القروض المقررة قصد تسيير عمليات التجهيز وتسيير المصالح الخارجية وتنفيذ الإلتزامات المتعلقة بها. إلى جانب كل هذا يعمل على تحضير و إعداد كشوف رواتب موظفي أملاك الدولة والحفظ العقاري.

- تجميع واستغلال مجموع المعطيات الإحصائية الخاصة بالقطاع.

- القيام بجمع وتنظيم الوثائق اللازمة لمديرية أملاك الدولة وتوزيعها على المفتشيات وعلى المكاتب التابعة لمديرية أملاك الدولة. و التنسيق بين هذه المصالح فيما يتعلق بمخزن المواد المحجوزة.

- يقوم بالإشراف على عمليات الإحصاء بأنواعها الثلاثة، شهرية، ثلاثية، سداسية.

2/ مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية:

تتكفل هذه المصلحة بتسيير جميع أنواع أملاك الدولة بصفتها الجهة المالكة ، وهذا تحت إشراف "رئيس مصلحة "برتبة " مفتش رئيسي " ، وتتكون هذه المصلحة من مكاتب يشرف عليها رؤساء مكاتب رفقة أعوان بمختلف الرتب.

أ : مكتب الخبرات وتقييمات أملاك الدولة:

يشرف عليه موظف برتبة " مفتش " رفقة اعوان بمختلف الرتب ، ومن بين المهام المسندة إليه تنظيم وتنفيذ عمليات التقييمات العقارية والمنقولات.

ب. مكتب دراسة السوق العقاري والتلخيص:

يشرف عليه موظف برتبة " مفتش " رفقة اعوان بمختلف الرتب ، ويقوم بدراسة السوق العقاري وكذا المحلات التجارية التابعة للأملاك العمومية أو التي تتم عملية شراؤها وإيجارها من طرف الإدارات، والقيام بدراسة عمليات بيع العقارات والمحلات التجارية ومتابعة تطور العملية وتوجيه المقادير والتحليل التقنية.

3/ مصلحة العقود والمنازعات :

تتكفل هذه المصلحة وتحت إشراف رئيسها بمتابعة كل ما له علاقة بالعقود والمنازعات وتتكون هذه المصلحة من مكنتين يشرف عليها رؤساء مكاتب رفقة أعوان بمختلف الرتب.

أ . مكتب العقود الإدارية :

يسير هذا المكتب من قبل موظف برتبة مفتش ويقوم بالمهام التالية:

إعداد العقود المتعلقة بالأملاك العقارية التابعة للدولة والهيئات العمومية ذات الطابع الإداري التي نذكر منها:

- عقود البيع في إطار التنازل عن أملاك الدولة، عقود التبادل وعقود الهبة لفائدة الدولة .
- عقود منح الأراضي في إطار الترقية العقارية، سواء كان المرقي عمومي أو خاص .
- عقود تتضمن الاقتناء المجاني لعقارات لفائدة الدولة لإنشاء تجهيزات عمومية التخصيص الضمني

وفق المرسوم التنفيذي رقم 454/91 لاسيما المواد 5، 96، 7، 8، منه :

- عقود في إطار قسمة الأملاك العقارية المشاعة بين الدولة والخواص .

- عقود في إطار منح حق الانتفاع الدائم تطبيقا للقانون رقم 19/87 المتعلق بمنح حق الانتفاع الدائم،

وكذلك عقود منح حق الامتياز تطبيقا للأمر رقم 11/06 (قد الغي هذا الأمر وحل محله الأمر رقم

04/08 المتعلق بمنح حق الامتياز بالمزاد العلني عن الأراضي الموجهة لانجاز المشاريع الاستثمارية وكذا

المساحات الفائضة في المناطق الصناعية).

ب. مكتب منازعات أملاك الدولة:

أما بالنسبة لمكتب المنازعات فإنه يقوم بدراسة الطعون الإدارية في حدود اختصاصها الإقليمي

أمام المحاكم والمجالس القضائية، كما يقوم بدراسة الشكاوى الخاصة بالأملاك العمومية المقدمة من طرف

الخواص وكذا توجيه ملخص حول الشؤون المتعلقة بالمنازعات ونسبة النزاعات إلى الهيئات المعنية بالفصل

في النزاعات المطروحة.

4/ مصلحة العمليات العقارية :

تتكفل هذه المصلحة وتحت إشراف رئيسها بمتابعة كل ما له علاقة بمتابعة التخصيصات والتحقيقات وكذا تسيير أملاك الدولة حيث تنقسم هذه المصلحة الى مكتبين يشرف عليهما رؤساء مكاتب وكذا اعوان بمختلف الرتب

أ. مكتب متابعة التخصيصات والتحقيقات :

تم إسناد تسيير مكتب المفتشيات والتحقيقات إلى موظف برتبة مفتش، هذا الأخير يعمل على القيام بمراقبة التقييمات والخبرات العقارية وتفتيش مدى مشروعية الملاحظات والتأثيرات والعلامات المسجلة على الوثائق وسجلات المحاسبة والجرد، كما يعمل على توطيد التعاون مع المفتشية الجهوية من خلال مراقبة مدى مشروعية عمليات المحاسبة الخاصة بتحصيل مداخيل أملاك الدولة ، وكذلك ضمان مسك سجلات المحاسبة والجرد وتقديم حساب إلى مدير أملاك الدولة حول نتائج بحوثه.

ب. مكتب تسيير أملاك الدولة والجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية :

يعمل على تسيير هذا المكتب موظف برتبة " مفتش رئيسي " يتكفل بالمهام التالية:

ضمان تسيير الممتلكات الشاغرة أو التي لا وارث لها، والممتلكات الموضوعة تحت الحراسة تطبيق التنظيم العقاري، واجراء عمليات التقييم وكذا متابعة بيع المنقولات ومسك ووضع حيز التنفيذ جرد هذه المنقولات.

تسيير و استغلال وبيع الأملاك التابعة للأملاك الخاصة للدولة، وكذلك القيام بالمهام التقليدية المتمثلة في التخصيص، التنازل، الامتياز، تطهير المؤسسات العمومية والتصفية.

متابعة تطور تحصيل المحاصيل المقبوضة من الأملاك الوطنية، كما يشرف على تسيير مكتب الجدول العام الذي هو في بعض الولايات مكتب مستقل بحد ذاته، وذلك من خلال مسك ومراجعة الجدول العام للأملاك العمومية ، إعدادا ووضع حيز التنفيذ للعمليات المتعلقة بجرد الأملاك الوطنية . تحيين مختلف سجلات أملاك الدولة.

هذا بالإضافة الى ان مديريات أملاك الدولة الولائية يمتد تمثيلها إلى جميع البلديات من خلال أجهزة

إدارية تسمى المفتشيات، حيث حدد القرار الوزاري المؤرخ في 27 يونيو 2001 دوائر اختصاص هذه

المفتشيات وتعيينها.

فقد نصت المادة الأولى منه " تحدد قائمة مفتشيات أملاك الدولة ودوائر اختصاصها " ، يشرف على المفتشية موظف برتبة مفتش رئيسي، وطبقا لأحكام القرار المؤرخ في 04 جوان 1991 فان مفتشية أملاك الدولة تنظم كما يلي:

• قسم تسيير أملاك الدولة :

يكلف هذا القسم بتحديد وعاء عائدات ومستحقات أملاك الدولة، والتحضير والإشراف على عمليات البيع بالمزاد العلني للمنقولات والعقارات، كما يعمل أيضا على تحضير العقود المتعلقة بتسيير أملاك الدولة ومتابعة ملفات المؤسسات المنحلة التي هي في إطار التصفية.

• قسم المعاينة والجرد العام لأملاك الدولة:

من بين المهام الرئيسية التي يقوم بها هذا القسم أشغال معاينة الأملاك العقارية التابعة للدولة في إطار الجرد العام سواء تعلق الأمر بجرد المنقولات أو العقارات وسواء كان الجرد وصفي أو تقييمي، كما يعمل على تحيين سجلات أملاك الدولة.

• قسم الخبرات وتقييمات أملاك الدولة :

يقوم بإشغال التقييمات للأملاك العقارية والمنقولة التابعة للدولة أو التقييمات المتعلقة بعمليات اقتناء أو إيجار عقارات من طرف مصالح عمومية. كما يعمل على متابعة تطورات السوق العقارية على المستوى المحلي و إعداد تقارير ودراسات تقنية إضافة إلى مسك وتحيين بطاقة للقيم العقارية والخبرات.

• قسم المحاسبة : يعمل هذا القسم على تحصيل عائدات أملاك الدولة وقيد، متابعة، ومراقبة المواد

المراد تحصيلها، كما يعمل على ضبط المحاسبة اليومية، الشهرية، الثلاثية والسنوية.

ثانيا : مجالات الدراسة

1. المجال الجغرافي:

اجريت هذه الدراسة في مديرية أملاك الدولة بولاية قالمة ، والتي تقع بالمبنى الإداري " نزل المالية " الطابق الثاني طريق سدراتة .

كانت المديرية تابعة لمديرية التنسيق المالي DSF ، انشئت بمرسوم تنفيذي رقم 91-65

المؤرخ في 15 شعبان الموافق 02 مارس 1991 ، والذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية

لأمالك الدولة والحفظ العقاري ، تحتوي على اربعة مصالح كل مصلحة تحتوي على مكتبين وقد تم التطرق لهما فيما سبق .

2. المجال الزمني :

انطلقت دراستنا الميدانية بمديرية املاك الدولة من شهر **أفريل 2022** حيث قمنا بزيارة اولية للمؤسسة قابلنا خلالها مدير المؤسسة ونائبه ، اين تم استقبالنا استقبال مشرف ، وتجاوزنا حول موضع الدراسة وشرحنا له الاسباب التي دفعتنا لاختيار مديرية املاك الدولة كمجال للبحث حيث كلف نائبه باختيار مشرفة تعمل معنا وتسهل لنا مهامنا تعمل بمكتب المستخدمين ، والتي افادتنا بمعلومات عن مديرية أملاك الدولة وزودتنا ببعض الوثائق كالهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا بجملة من المعلومات تخص الموظفين والعاملين بالمؤسسة وكيفية توزيعهم على مصالح المديرية ومكاتبها ،وبعدها قمنا بتخصيص زيارة اخرى في نفس الشهر، اين قدمت لنا المشرفة معلومات عن نشأت مديرية أملاك الدولة وقدمت لنا المرسوم التنفيذي الذي انشئت بموجبه وكذا مهام وأهمية مديرية املاك الدولة ، و بعدها قمنا بترتيب الاستثمارات التي سيتم توزيعها حسب المصالح الموزعة على المديرية مجال البحث .

في الاسبوع المرحلة الثانية قمنا بخرجات ميدانية الى مصالح المديرية اين اجرينا مقابلات مع الموظفين ورؤساء مصالح الذين رحبوا بنا بدورهم وقدموا لنا معلومات قيمة كالمشاكل والمعوقات التي يعانون منها وبعض احتياجاتهم وكيفية سير العمل لديهم ، وطرق التحفيز المتبعة بالمؤسسة وغيرها .

بعد التعديل النهائي للاستثمار قمنا في المرحلة الثالثة ببدء عملية توزيع الاستثمارات التي تخللتها بعض المقابلات وفي المرحلة الموالية قمنا بجمع الاستثمارات حيث تم استرجاع الاستثمارات التي تم توزيعها وقدر عددها ب 53 استثمارة

3. المجال البشري :

ان مديرية املاك دولة لها نشاطات ومهام محددة وبارزة ولذلك نجد ان نسبة اليد العاملة بها ضئيلة ، حيث يمثلها المدير ونائبا له و يقدر عدد الموظفين بها ب 72 موظفا موزعين على اربعة مصالح يمكن توضيحها كالتالي :

أ. مصلحة الادارة العامة والوسائل : يمثلها رئيس مصلحة وتنقسم بدورها الى مكتبين:

* مكتب المستخدمين وتحسين المستوى : يتكون من رئيسا للمكتب وسبعة أعوان .

* مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشفيف : يتكون من رؤسا للمكتب وثمانية أعوان

ب. مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية : يمثلها رئيس مصلحة وتنقسم بدورها الى مكتبين:

* مكتب التقييمات العقارية : يتكون من رئيسا للمكتب وخمسة أعوان .

* مكتب دراسة السوق العقاري والتلخيص : يتكون من رؤسا للمكتب وعون واحد .

ج. مصلحة العقود والمنازعات : يمثلها رئيس مصلحة وتنقسم بدورها الى مكتبين:

* مكتب العقود الادارية : يتكون من رئيسا للمكتب وسبعة أعوان .

* مكتب منازعات أملاك الدولة : يتكون من رؤسا للمكتب وستة أعوان

د. مصلحة العمليات العقارية : يمثلها رئيس مصلحة وتنقسم بدورها الى مكتبين:

* مكتب متابعة التحصيلات والتحقيقات : يتكون من رئيسا للمكتب وعونين .

* مكتب تسيير أملاك الدولة والجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية : يتكون من

رؤسا للمكتب واثنا عشرة عونا .

ثالثا : المنهج المستخدم

نظرا لطبيعة هذا البحث والذي يقتضي تحديد والكشف عن طبيعة "العدالة التنظيمية في علاقتها بأبعاد الفعالية التنظيمية " فانه من الضروري الاعتماد واللجوء الى انسب الطرق للوصول الى النتائج المرجوة ، لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر المنهج المناسب لتشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الدراسة وتحديد العلاقة القائمة بينهما¹.

رابعا: مجتمع البحث

بلغ حجم مجتمع البحث 72 مفردة ، لذلك تم اعتماد طريقة المسح الشامل كإحدى طرائق المنهج الوصفي .

خامسا : أدوات جمع البيانات

حتى يحصل الباحث على البيانات أو المعلومات اللازمة لتقديم اجابات عن أسئلة بحثه لابد ان يستخدم في ذلك طرقا دقيقة وملائمة لكل مصدر من مصادر جمع البيانات المعروفة والمتفق عليها عند مختلف الباحثين وذوي الاختصاص .

إلا ان دراستنا الميدانية هذه اقتصرت على استخدام أداة أساسية لجمع البيانات والتي تمثلت في استمارة مقياس كأداة أساسية والمقابلة كأداة ثانوية نلجأ إليها لتوفير بعض المعلومات والبيانات الواردة في الاستمارة² . وتم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح وتعديل ما يلزم تعديله.

وقد تم تقسيم الاستمارة الى ثلاث محاور جاءت على النحو التالي :

- المحور الاول : البيانات الشخصية وتضمنت ستة أسئلة .
- المحور الثاني : خاص بالمتغير المستقل " العدالة التنظيمية " وتضمنت عشرون سؤال وزعت على ثلاثة أبعاد : البعد الاول : عدالة التوزيع سبعة اسئلة ، البعد الثاني :

1/ القاضي دلال، البياتي محمود : منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الحامد ، عمان ، ط1 ، 2007 ص 68
1/ ابرش ابراهيم : المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2008 ص 269

عدالة الاجراءات ستة أسئلة ، البعد الثالث : عدالة التعاملات سبعة أسئلة .

▪ المحور الثالث : خاص بالمتغير التابع " الفعالية التنظيمية " وتضمنت تسعة عشرة

سؤال وزعت على ثلاثة أبعاد : البعد الاول : الرضا الوظيفي سبعة اسئلة ، البعد

الثاني : المشاركة سبعة أسئلة ، البعد الثالث : رضا الزبائن خمسة أسئلة .

وقد تم الاعتماد على مقياس الإجابة "ليكارت الخماسي" حيث أن الدرجة (1) تعني غير

موافق بشدة، والدرجة (2) تعني غير موافق، الدرجة(3) تعني محايد، الدرجة(4) تعني موافق،

والدرجة(5) تعبر عن موافق بشدة.كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01):مقياس الإجابات حسب ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطلبة

1- صدق وثبات الاستبيان

❖ صدق الاستبيان: به التأكد من أنه يقصد سيقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بالصدق

شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح

فقراته ومفرداته من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد

من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أ-صدق المحكمين

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على محكمين وقد طلبنا إبداء آرائهم في مدى

ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ومدى مناسبة العبارات للمحاور التي تنتمي

إليها...واستنادا إلى ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة.

جدول رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

د. بوضنوبرة	د. حواوسة	د. سرايدي	الأساتذة المحكمين
جامعة 08 ماي 1945 قالمة			الجامعة

المصدر: إعداد الطلبة

ب- صدق الإتساق الداخلي:

قمنا بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 53 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له بالاعتماد على "معامل الارتباط سيبرمان".

- الصدق الداخلي لعبارات محور العدالة التنظيمية البعد الأول: عدالة التوزيع درجة شعور العامل بعدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل في عمله

جدول رقم (03): معاملات ارتباط بعد العدالة التوزيعية مع العبارات الخاصة بها

sig	معامل الارتباط	عبارات بعد عدالة التوزيع
0,00	0,73	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء .
0,00	0,66	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق .
0,00	0,56	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي .
0,007	0,36	أحظي بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله.
0,007	0,36	يتمثل راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام .
0,00	0,48	يتناسب اجري مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية.
0,00	0,81	يمنحني نظام العمل الحالي الحوافز المناسبة .

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات لها مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا ما يؤكد ارتباطها بالمحور وأيضاً نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور مع المحور ككل موجبة مما يؤكد الصدق الداخلي للمحور أي عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

■ الصدق الداخلي لعبارات محور العدالة التنظيمية البعد الثاني: عدالة الإجراءات درجة شعور العامل بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات السياسات

جدول رقم (04): معاملات ارتباط بعد عدالة الإجراءات مع العبارات الخاصة به

sig	معامل الارتباط	عبارات بعد عدالة الإجراءات
0,0	0,86	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعلمي بناء على أسباب منطقية.
0,00	0,77	تتخذ القرارات الخاصة بعلمي بناء على معلومات كافية.
0,00	0,71	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء.
0,00	0,54	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائماً.
0,00	0,63	اشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المديرية تتميز بالشفافية.
0,00	0,80	هناك إجراءات واضحة في المديرية في الأداء.

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى معنوية كل العبارات أقل من 0,05 ما عدا العبارة الثانية أي أن كل العبارات مرتبطة بالمحور ما عدا العبارة الثانية، وبما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور مع المحور ككل موجبة ومعظم العبارات مرتبطة بالمحور مما يؤكد الصدق الداخلي للمحور أي عبارات المحور الثاني صادقة لأجل ما وضعت لقياسه.

■ الصدق الداخلي لعبارات محور العدالة التنظيمية البعد الثالث: عدالة التعاملات

sig	معامل الارتباط	عبارات بعد عدالة التعاملات
0,0	0,69	أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة.
0,00	0,62	يناقشني المسؤول حول القرارات المرتبطة بعملتي.
0,00	0,51	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي.
0,00	0,64	يتم اعلامي عادة بأي نشاطات (رسمية _اجتماعية) قبل حدوثها.
0,00	0,65	أشعر بأن سلوك المدراء في المديرية يتميز بالإنصاف والعدالة.
0,00	0,68	يحرص المشرف المباشر على اشاعة روح التعاون في العمل.
0,00	0,82	اشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال.

درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها من قبل المدراء والزملاء في العمل.

جدول رقم (05): معاملات ارتباط المحور الثاني بعد عدالة التعاملات مع العبارات الخاصة به

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية للعبارات أقل من 0,05 مما يؤكد

أن هذه العبارات ترتبط بالمحور الثالث، وبما أن معاملات الارتباط موجبة ومعظم العبارات

مرتبطة بالمحور هذا يدل على الصدق الداخلي للمحور

■ الصدق الداخلي لعبارات محور الفعالية التنظيمية البعد الأول: الرضا الوظيفي

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بعد الرضا الوظيفي مع العبارات الخاصة به

sig	معامل الارتباط	عبارات بعد الرضا الوظيفي
0,00	0,84	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول.
0,00	0,57	الاجر الذي اتحصل عليه يسد احتياجاتي.
0,00	0,60	تمنح المكافأة على أساس معايير واضحة وعادلة.

0,004	0,38	انا راض عن أليات الترقيات ووقت الحصول عليها.
0,001	0,44	اجري يتوافق مع مستوى المعيشة .
0,00	0,50	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.
0,00	0,80	يتم العمل بيني وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية للعبارات أقل من 0,05 مما يؤكد أن هذه العبارات ترتبط بالمحور الثالث، وبما أن معاملات الارتباط موجبة ومعظم العبارات مرتبطة بالمحور هذا يدل على الصدق الداخلي للمحور

▪ الصدق الداخلي لعبارات محور الفعالية التنظيمية البعد الثاني: المشاركة

جدول رقم (07): معاملات ارتباط بعد المشاركة مع العبارات الخاصة به

معامل الارتباط	معامل الارتباط	عبارات بعد المشاركة
0,00	0,47	تستشير الادارة العامل في المهام التي ستوكل اليه.
0,00	0,71	تتخذ الإدارة قراراتها مراعية قدرات العاملين و امتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.
0,010	0,35	العمل بروح الفريق يساعدني في اتخاذ القرار.
0,00	0,89	تستشير الادارة العاملين عند اتخاذ القرارات
0,018	0,32	افضل اتخاذ القرارات جماعيا.
0,00	0,61	تفتح الادارة المجال لمناقشة القرارات التي تتخذها مع العاملين.
0,00	0,91	تتميز عملية ايصال القرارات المتخذة للعاملين بشفافية ووضوح

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية للعبارات أقل من 0,05 مما يؤكد أن هذه العبارات ترتبط بالمحور الثالث، وبما أن معاملات الارتباط موجبة ومعظم العبارات مرتبطة بالمحور هذا يدل على الصدق الداخلي للمحور

■ الصدق الداخلي لعبارات محور الفعالية التنظيمية البعد الثالث: رضا الزبائن

جدول (08) : معاملات ارتباط بعد رضا الزبائن مع العبارات الخاصة به

sig	معامل الارتباط	عبارات بعد رضا الزبائن
0,00	0,57	توجد زيادة مستمرة لعدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
0,001	0,44	هناك اهتمام من الزبائن بتقديم مقترحات من اجل تطوير الخدمة المقدمة.
0,001	0,45	هناك انخفاض مستمر في عدد الشكاوي المقدمة من الزبائن.
0,005	0,37	يوجد ولاء دائم من الزبائن للمؤسسة.
0,00	0,85	تسعى المؤسسة الى التجديد دائما .

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية للعبارات أقل من 0,05 مما يؤكد أن هذه العبارات ترتبط بالمحور الثالث، وبما أن معاملات الارتباط موجبة ومعظم العبارات مرتبطة بالمحور هذا يدل على الصدق الداخلي للمحور

2-الصدق البنائي للاستبيان

جدول رقم (09) : معامل الارتباط بين معدل كل بعد من محاور الاستبيان مع المعدل الكلي لعبارات

الاستبيان

sig	معامل الارتباط	عنوان البعد	المحاور
0,00	0,69	عدالة التوزيع	المحور الثاني البعد الأول
0,00	0,62	عدالة الإجراءات	المحور الثاني البعد الثاني

0,009	0,35	عدالة التعاملات	المحور الثاني البعد الثالث
0,003	0,39	الرضا الوظيفي	المحور الثالث البعد الأول
0,00	0.58	المشاركة	المحور الثالث البعد الثاني
0,00	0,72	رضا الزبائن	المحور الثالث البعد الثالث

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول أن مستويات المعنوية أقل من 0,05 وهذا ما يدل على ارتباط أبعاد المحاور مع الاستمارة وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لأداة الدراسة.

❖ ثبات الاستبيان:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات أخرى، وقد قمنا بإجراء خطوات الثبات على العينة المدروسة بطريقة معامل ألفا كرومباخ.

← معامل ألفا كرومباخ

جدول (10):معامل الثبات (طريقة ألفا كرومباخ)

معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات
0.956	39

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ أكبر من 0,7 وهذا يدل على أن الثبات جيد.

أدوات التحليل الإحصائي

قمنا باستخدام برنامج SPSS في عملية تحميل البيانات، وفيما يلي مجموعة الأساليب

الإحصائية المستخدمة في التحليل:

- التكرار والنسبة المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
- المتوسط الحسابي: احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات (تشتت).
- اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
- معامل الارتباط سييرمان: لتأكيد صدق الاتساق الداخلي و الصدق البنائي للاستبيان
- اختبار الانحدار الخطي البسيط : لتحديد درجة التأثير بين متغيرين من الدراسة.

سادسا: نتائج الدراسة وتفسيرها

1- خصائص وسمات العينة الدراسة

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية من أجل تحليل خصائص أفراد العينة.

- خصائص عينة الدراسة من حيث النوع:

الجدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرار	النوع
45.3 %	24	ذكر
54.7%	29	أنثى
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الدلالات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (1) والموضح

لمتغير الجنس أن:

- 24 فردا بنسبة 45.3 % ذكور و 29 % يمثلون الاناث بنسبة 54.7 % وهذا يدل على تقارب نسبة الاناث مقارنة بنسبة الذكور في ممارسة النشاطات الادارية وبأن طبيعة العمل الاداري تستوعب مختلف الاجناس لأنها تتلاءم مع قدرات كلا الجنسين .

• خصائص عينة الدراسة من حيث العمر:

الجدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30-20	2	3.8 %
41-31	18	34.0 %
52-42	29	54.7 %
من 52 فما فوق	4	7.5 %
المجموع	53	100 %

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 54.7% تتراوح أعمارهم

ما بين 52-42 سنة ، تليها نسبة 34 % يتراوح سنهم ما بين 41-31 سنة ، بعدها نجد نسبة

7.5 % أعمارهم من 52 سنة فما فوق ، لنجد بعدها أقل نسبة 3.8 % من المبحوثين

تتصدر أعمارهم ما بين 30-20 سنة .

يتبين لنا من خلال المعطيات الاحصائية المتعلقة بالفئة العمرية ان أغلب افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 42-52 سنة وهذا راجع الى سياسة التوظيف في المؤسسة التي لم تفتح ابواب التوظيف منذ سنة 2012 وبالتالي لم يتم توظيف العاملين ذوي الفئات العمرية الصغيرة.

• خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1.9 %	1	متوسط
9.4 %	5	ثانوي
69.8 %	37	جامعي
13.2 %	7	معهد
5.7 %	3	تكوين
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة تقدر ب 69.8 % وقد بلغ عددهم 37 فردا ، اما نسبة 13.2 % من افراد العينة من خرجي المعاهد وعددهم 7 وتمثل نسبة 9.4 % مستوى التعليم الثانوي ويقدر عددهم ب 5 افراد ،في حين ان نسبة 5.7 % متحصلين على تأهيل مهني اما اصغر نسبة والمقدرة ب 1 % فتمثل مستوى التعليم المتوسط .

وتدل هذه البيانات على ان المؤسسة محل دراسة تعتمد بشكل كبير على اصحاب الشهادات العليا في تسيير مصالحها وذلك لما تملكه هذه الفئة من مؤهلات وإمكانيات وخبرات

تساعد على تطوير المؤسسات وتحسين مردودها و هذا ما يعكس استراتيجية المؤسسة نحو التطوير و الابداع.

• خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الجدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية (الخبرة العملية)
22.6 %	12	أقل من 5 سنوات
28.3 %	15	من 5- إلى 10
24.5 %	13	من 11- إلى 16
24.5 %	13	أكثر من 16 سنة
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 28.3 % تتراوح اقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات في حين نجد ان نسبة 24.5 % من الموظفين تتراوح اقدميتهم ما بين 11 إلى 16 سنة ونفس النسبة نجدها عند فئة اخرى من الموظفين والتي فاقت خبرتهم 16 سنة اما اقل نسبة 22.6 % فنجدها عند الموظفين الجدد والتي لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات . وتدل هذه البيانات على ان المؤسسة تعتمد في تحقيق أهدافها من أجيال اكثر خبرة والمحافظة عليهم قصد نقل خبراتهم الى الأجيال الجديدة.

• خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة (منصب العمل)
45.3 %	24	مفتش رئيسي
15.1 %	8	مفتش
3.8 %	2	متصرف رئيسي
1.9 %	1	متصرف محلل
7.5 %	4	متصرف
7.5 %	4	ملحق رئيسي
1.9 %	1	ملحق
7.5 %	4	عون اداري
5.7 %	3	عون مكتب
3.8 %	2	عامل مهني
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة الوظيفة الغالبة على إدارة املاك الدولة هي رتبة مفتش رئيسي 45.3 % تليها رتبة مفتش بنسبة 15.1% بعدها متصرف وملحق رئيسي وعون اداري بنفس النسبة 7.5 % ثم عون مكتب بنسبة 5.7 % تليها رتبة متصرف رئيسي ومعامل مهني بنفس النسبة 3.8 % لتأتي اقل نسبة 1.9 % تمثلها كل من رتبة متصرف محلل وملحق .

وكما لاحظنا من النسب سابقة الذكر مع مقابقتها للرتب فان اغلبية الموظفين يمثلون اطارات وأصحاب الشهادات العليا غير ان اعلى نسبة والمتمثلة في 45.3% ويمثلون رتبة مفتش رئيسي وكذا النسبة المئوية لها 15.1 " يمثلون التخصص الاكثر طلبا بديرية أملاك الدولة وذلك راجع لطبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب اختصاصات وأصحاب شهادات محددة يكلفون بمهام وأعمال تابعة لمجالات تخصصهم .

• خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

الجدول (16): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية (الخبرة العملية)
96.2 %	51	دائم
3.8 %	2	مؤقت

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الدلالات الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه والموضح لمتغير طبيعة العمل يتبين لنا ان اغلبية الموظفين بالمديرية 51 فردا بنسبة 96.2 % هم موظفين دائمين و فردان (02) بنسبة 3.8% هم عمال مؤقتين وهذا راجع لطبيعة ونمط العمل و ثقافة المؤسسة التي تسعى الى تحقيق الاستقرار التنظيمي الذي يعد من أهم مؤشرات تطور المؤسسات واستمرارها.

2. التحليل الوصفي لاجابات العينة :

• حساب المدى

المدى=(أكبر قيمة في المقياس - أصغر قيمة في المقياس) / أكبر قيمة في المقياس

$$\text{المدى} = (1-5) / 5 = 0,8$$

وبالتالي مجالات استجابة الأفراد موضحة في الجدول :

جدول رقم (17): مجالات استجابة الافراد

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	(1,8-1)	(2,61-1,81)	(3,42-2,62)	(4,23-3,43)	(5-4,23)

المصدر: إعداد الطلبة

• حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

رأي أفراد العينة حول عبارات محور "العدالة التنظيمية"

جدول رقم (18):رأي أفراد العينة حول عبارات بعد عدالة التوزيع

رقم العبارة	محتوى العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الاجابة
1	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء .	1.052	4.2075	موافق
2	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق .	2.112	2.7547	محايد
3	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي .	2.176	2.6981	محايد
4	أحظي بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله.	1.131	2.0566	غير موافق
5	يتمثل راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام .	1.945	3.4528	موافق
6	يتناسب اجري مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية.	1.679	2.8868	محايد
7	يمنحني نظام العمل الحالي الحوافز المناسبة .	1.438	2.1509	غير موافق

المصدر:إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول تناسب متطلبات ومهام عملهم مع قدراتهم الذاتية في الأداء ،نجدها تحصلت على أعلى متوسط حسابي 4.2075 وانحراف معياري قدره 1.052 والذي يدل على موافقة أفراد العينة المدروسة وتجاوبهم مع العبارة ،حيث أنهم يجدون قدراتهم الذاتية في الاداء ومتطلبات وظيفتهم متناسبة . أما بالنسبة لموقفهم من توزيع الحوافز المادية على العمل اذا كانت حسب الاستحقاق ، فقد جاء المتوسط الحسابي بمعدل 2.7547 وانحراف معياري قدره 2.112 والذي يعبر رأيهم المحايد، أي ان رد افراد العينة التي قمنا بدراستها يعبر عن عدم رضاهم بدرجة كبيرة عن طريقة توزيع الحوافز المادية.

وعبر افراد العينة عن مدى تناسب راتبهم الشهري مع الجهد التي المبذول في العمل ، بمتوسط حسابي 2.6981 وانحراف معياري قدره 2.176 ويدل ذلك على رايهم المحايد ، أي ان افراد العينة التي قمنا بدراستها غير راضون بدرجة كبيرة عن الراتب الشهري الذي يتقاضونه لأنه لا يتناسب مع ما يقدمونه من جهد .

في حين كان أقل متوسط حسابي 2.0566 وانحراف معياري قدره 1.131 قد جاء في تعبير افراد العينة عن المكافآت التي تقدمها الإدارة مقابل الجهد الإضافي الذي يبذله الموظفين ، وكانت الإجابة على هذه العبارة غير موافق ، أي ان افراد العينة يؤكدون ان الادارة لا تقدم لهم مكافآت على الجهد الاضافي المبذول.

وجاء رأي أفراد العينة عن مدى تماثل رواتب العمال المشابهين في المهام ،والذي تحصل على متوسط حسابي 3.4528 وانحراف معياري قدره 1.945 والتي تد على تأكيدهم وموافقتهم على المساواة في توزيع الراتب حسب كل وظيفة.

وعبر أفراد العينة عن رأيهم حول تناسب اجورهم مع ما يتمتعون به من مؤهلات علمية ،
بمتوسط حسابي قدره 2.8868 وانحرافه المعياري قدره 1.679 .ونوع الإجابة على هذه
العبارة محايد، أي ان افراد العينة التي قمنا بدراستها غير راضون بدرجة كبيرة عن اجورهم
وذلك كونها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.

أما بالنسبة لرأي افراد العينة نحو مدى منح نظام العمل للحوافز المناسبة ،فقد جاء متوسطها
الحسابي يساوي 2.1509 وانحرافها معياري قدره 1.438 . وتعكس هذه النتيجة ان معظم
عينة الدراسة أجابت بغير موافق، يعني أنهم غير راضون عن الحوافز المقدمة من المؤسسة .

جدول رقم (19):رأي أفراد العينة حول عبارات بعد عدالة الاجراءات

رقم العبارة	محتوى العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الاجابة
1	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملتي بناءا على أسباب منطقية.	1.856	3.0943	محايد
2	تتخذ القرارات الخاصة بعملتي بناءا على معلومات كافية.	1.638	3.3019	محايد
3	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء .	1.830	2.6981	محايد
4	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائما.	1.091	3.7170	موافق
5	اشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المديرية تتميز بالشفافية.	1.509	2.6226	محايد
6	هناك إجراءات واضحة في المديرية في الأداء.	1.398	3.3962	محايد

المصدر:إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن رأي أفراد العينة حول القرارات التي يتخذها رؤساء العمل الخاصة بأعمالهم ومدى صحتها، نجد ان متوسطها حسابي يساوي 3.0943 وانحرافها المعياري قدره 1.856. حيث عبرت ارائهم عن حيادهم ، وهذا معناه أن افراد العينة المدروسة غير مقتنعون بالقرارات التي يتخذها رؤساء العمل الخاصة بمهامهم .

كما جاء رأيهم المعلومات التي على اساسها تتخذ الادارة قرارات خاصة بمجال عمل الموظفين ، بمستوى متوسط حسابي يساوي 3.3019 وانحرافها المعياري يقدر ب 1.638. والذي يعكس الرأي المحايد لأفراد العينة بهذا الخصوص، وهذا يعني أن أفراد العينة المدروسة غير موافقين على القرارات التي تتخذ بخصوص أعمالهم لأنها غير منصفة وقد تكون مبنية على معلومات غير كافية وغير صادقة .

اما بالنسبة لرأي أفراد العينة حول القرارات الإدارية المتخذة على الموظفين ومدى تطبيقها على الجميع دون استثناء، فقد جاء المتوسط حسابي يساوي 2.6981 وانحرافها المعياري قدر ب 1.830. وكانت اجابة أفراد العينة بمحايد، وهذا يفسر حسب رأي أفراد العينة التي درسناها أنه لاتوجد عدالة في تطبيق القرارات الادارية على الموظفين .

في حين كان اعلى متوسط حسابي والمقدر 3.7170 وانحرافه المعياري 1.091 حول رأي المبحوثين بمدى حرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائما ، حيث جاءت اغلب اجابات أفراد العينة بموافق، وهذا يدل حسب رأي أفراد العينة التي درسناها على ان المؤسسات تسعى دائما الى تحقيق أهدافها وتسهر على تنفيذها من خلال العمل والحرص على تنفيذ الموظفين لأوامرها .

و جاء أقل متوسط حسابي 2.6226 بانحرافه المعياري 1.509 ،والذي بين رأي أفراد العينة حول ما اذا كانوا يشعرون بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المديرية تتميز بالشفافية ،

وكانت إجابات أفراد العينة اغلبها محايدة ، وهذا يعني عدم رضا عينة الدراسة عن الاجراءات الادارية السارية وذلك كونها لا تتسم بالشفافية .

أما بالنسبة لرأي أفراد العينة نحو اجراءات المديرية في الاداء واذا كانت واضحة ، فقد جاء متوسطها الحسابي يساوي 3.3962 وانحرافها المعياري يقدر ب 1.398 وهو ما يدل على حياد افراد العينة المدروسة كونهم لا يجدون اجراءات تدعم الاداء الجيد .

جدول رقم (20):رأي أفراد العينة حول عبارات بعد عدالة التعاملات

رقم العبارة	محتوى العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الاجابة
1	أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة.	04.1698	4.1698	موافق
2	يناقشني المسؤول حول القرارات المرتبطة بعلمي.	1.639	3.4717	موافق
3	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعلمي.	1.942	3.0189	محايد
4	يتم اعلامي عادة بأي نشاطات (رسمية _اجتماعية) قبل حدوثها.	1.499	2.9623	محايد
5	أشعر بأن سلوك المدراء في المديرية يتميز بالإنصاف والعدالة.	1.306	3.0377	محايد
6	يحرص المشرف المباشر على اشاعة روح التعاون في العمل.	1.409	3.5094	موافق
7	اشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال.	1.525	3.2264	محايد

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

التحليل:

عبر أفراد العينة عن رأيهم حول نوعية المعاملة بين الزملاء وعن السلوكيات البادرة عنهم، فجاءت النتيجة ممثلة في أعلى متوسط حسابي الذي يساوي 4.1698 بانحراف معياري قدره 4.1698 هذه النتيجة تعكس موافقة الاغلبية على التوافق وحسن التعامل بين الأفراد في المديرية ، وهذا يعني أن الموظفين يتبادلون الاحترام فيما بينهم .

كما كان رأي العينة حول مناقشة المسئول للعمال حول القرارات المرتبطة بعملهم ، فنجدها تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.4717 وانحرافها المعياري قدر ب 1.639 . أي ان الإجابة على هذه العبارة كان موافق ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المسئول يعطى أهمية لرأي الموظف في القرارات التي ترتبط بمجال عمله وأنهم راضون عن ذلك .

ويعكس المتوسط حسابي 3.0189 بانحراف معياري قدره 1.942 . رأي افراد العينة اتجاه المسئول ومدى مراعاته لمصالحهم في القرارات المرتبطة بعملهم ، وكانت درجة الاستجابة بمحايد ، وتفسير ذلك أن الموظفين يرون ان المسئولين لا يهتمون بمصلحة الموظف بقدر ما يهمهم تطبيق القوانين والقرارات التي تفيد المؤسسة .

أما بالنسبة لموقف أفراد العينة من طريقة توصيل المعلومة الخاصة بأي نشاطات (رسمية _اجتماعية) عادة من طرف الادارة قبل حدوثها ، فنجدها تحصلت على متوسطها الحسابي 2.9623 ويمثل اقل متوسط حسابي بانحراف معياري قدره 1.499 وكانت نوع الإجابة على هذه العبارة ب محايد. وهذا يعني أنه من وجهة نظر افراد العينة فإن لا تقوم بإيصال المعلومات الخاصة بالنشاطات (رسمية - اجتماعية) في الأوقات المناسبة لها او قبل حدوثها بمدة تسمح للتحضير لها بشكل مناسب .

في حين جاء رأي أفراد العينة حول مدى انصاف وعدالة المدراء بين الموظفين ، وعبرت اجابتهم عن متوسط حسابي يساوي 3.0377 وانحرافها المعياري قدر ب 1.306 وهو ما

يدل على الرأي المحايد ، وذلك يدل على عدم رضا أفراد العينة عن مميزات المدراء التي لا تتسم بالعدالة والإنصاف .

كما عبر أفراد العينة عن رأيهم حول حرص المشرف المباشر على اشاعة روح التعاون في العمل ، وتحصلت على متوسط حسابي 3.5094 وانحرافها المعياري 1.409 وكانت اجابة أفراد العينة بموافق ، وذلك يدل عن رضا أفراد العينة بالطريقة التي يتعامل بها المشرف المباشر معهم وان ذلك ينشر روح التعاون فيما بينهم وحب العمل .

أما بالنسبة لرأي افراد العينة حول نزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال ، فقد جاء متوسطها الحسابي يساوي 3.2264 وانحرافها المعياري قدر ب 1.525 ودرجة الاستجابة على هذه العبارة بمحايد، وهذا يفسر حياد أفراد العينة المدروسة حول نزاهة المشرف وعدله في علاج النزاعات بين الموظفين .

جدول رقم (21):رأي أفراد العينة حول عبارات بعد الرضا الوظيفي

رقم العبارة	محتوى العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الاجابة
1	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول.	2.009	2.6226	محايد
2	الاجر الذي اتحصل عليه يسد احتياجاتي.	1.775	2.2642	غير موافق بشدة
3	تمنح المكافأة على أساس معايير واضحة وعادلة.	1.946	2.4717	غير موافق
4	انا راض عن أليات الترقيات ووقت الحصول عليها.	1.628	2.3962	غير موافق
5	اجري يتوافق مع مستوى المعيشة .	0.398	1.6038	غير موافق بشدة
6	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.	1.869	2.5283	غير موافق
7	يتم العمل بيني وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.	1.667	3.3962	محايد

المصدر:إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

التحليل:

بالنسبة لرأي أفراد العينة حول الأجر الذي تتقاضاه ومدى تناسبه مع الجهد المبذول ، تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.6226 وانحراف معياري 2.009 هذه النتيجة تعكس نوع الإجابة على هذه العبارة والتي كانت محايد، وهذا يعني أن الموظفين المجيبين في عينة الدراسة يرون أن الجهد الذي يبذلونه في العمل أكبر من قيمة الأجر الذي يتقاضونه .

في حين كان رأي أفراد العينة حول الأجر المتحصل وتسديده لحاجات الأفراد ، فقد جاء متوسطها الحسابي يساوي 2.2642 وانحرافها المعياري قدره 1.775 . وهو ما يعكس اجابة الاغلبية على غيرموافق بشدة ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة ساخطين على قيمة الراتب المتحصل عليه والتي لاتسد ابسط امور الحياة بل لا تغطي حتى حاجات الفرد الشخصية . أما بالنسبة لرأي افراد العينة بالأسس التي تمنح عليها المكفآت ، فقد جاء متوسطها حسابي يساوي 2.4717 وانحرافها المعياري يقدر ب 1.946 وكانت درجة الاستجابة على هذه العبارة ب غير موافق، وتفسير ذلك أن الموظفين غير راضين تماما عن الاسس والمبادئ المتبعة في توزيع المكافآت والتي لا تتسم بالوضوح والعدالة .

كما جاء رأي افراد العينة حول آليات الترقيات ووقت الحصول عليها ، فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.3962 وانحرافها المعياري قدر ب 1.628 وكانت نوع الإجابة على هذه العبارة ب غير موافق، وهذا يعني أنه من افراد عينة الدراسة غير راضين عن آليات الترقية والمدة التي تحسب للحصول عليها فهي لا تتماشى مع المتغيرات الاجتماعية ولم تخضع للتجديد . في حين كان رأي أفراد العينة عن توافق الأجر المدفوع مع مستوى المعيشة، فقد عكس اقل نسبة متوسط حسابي بمعدل 1.6038 وانحراف معياري يقدر ب 0.398 حيث كانت اجابة أفراد العينة المدروسة بغير موافق بشدة ، وهذا يدل على رفض العنة القاطع لقيمة الأجر المدفوع لأنه لا يتناسب مع مستوى المعيشة الراهن .

وبالنسبة لرأي المبحوثين عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين ومدى رضاهم ، فقد تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.5283 وانحراف معياري 1.869 هذه النتيجة تعكس نوع الإجابة على هذه العبارة والتي كانت غير موافق ، وهذا يعني رفض الموظفين المجيبين في عينة الدراسة عن كيفية توزيع المهام والتي لا تتسم بالعدل والمساواة .

أما بالنسبة لموقف افراد العينة المدروسة عن التعاون المتبادل بين الافراد الجماعة ، فقد جاء متوسطها الحسابي يساوي 3.3962 وهي تمثل اعلى متوسط حسابي بانحراف معياري يقدر ب 1.667 ودرجة الاستجابة على هذه العبارة بمحايد، وهذا يفسر حياد أفراد العينة المدروسة حول وجود تعاون متبادل بين افراد الجماعة الواحدة .

جدول رقم (22): رأي أفراد العينة حول عبارات بعد المشاركة

رقم العبارة	محتوى العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الاجابة
1	تستشير الادارة العامل في المهام التي ستوكل اليه.	1.216	2.5094	غير موافق
2	تتخذ الإدارة قراراتها مراعية قدرات العاملين و املاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.	1.417	2.9245	محايد
3	العمل بروح الفريق يساعدني في اتخاذ القرار.	1.470	3.6226	موافق
4	تستشير الادارة العاملين عند اتخاذ القرارات	1.438	2.7170	محايد
5	افضل اتخاذ القرارات جماعيا.	1.044	3.7358	موافق
6	تفتح الادارة المجال لمناقشة القرارات التي تتخذها مع العاملين.	0.816	2.6226	محايد
7	تتميز عملية ايصال القرارات المتخذة للعاملين بشفافية ووضوح	1.438	2.8491	محايد

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

التحليل :

الملاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن رأي افراد العينة بخصوص استشارة الادارة العامل في المهام التي ستوكل اليه ، فقد مثل اقل متوسط حسابي 2.5094 وانحرافه المعياري قدره 1.216 وكانت نوع الإجابة على هذه العبارة غير موافق ، وهذا يعني أن أفراد العينة المدروسة يرفضون القيام بمهام دون استشارتهم المسبقة حول قدرتهم على تنفيذها ام لا .

أما بالنسبة لرأي المبحوثين في ما اذا كنت الإدارة تتخذ قراراتها مراعية قدرات العاملين و امتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات ، فقد جاء متوسط حسابيها يساوي 2.9245 وانحرافها المعياري قدره 2.9245 ونوع الإجابة على هذه العبارة محايد، أي انه برأي افراد العينة التي قمنا بدراستها أنهم غير راضون بدرجة كبيرة عن القرارات التي تتخذها الادارة لأنها لا تراعي قدراتهم وإمكاناتهم على تنفيذ تلك القرارات.

وعبر أفراد العينة عن رأيهم حول العمل بروح الفريق وانعكاسه في اتخاذ القرار ، فقد جاء متوسطه الحسابي يساوي 3.6226 وانحرافها المعياري قدره 1.470 ونوع الإجابة على هذه العبارة محايد ، وهذا يفسر حياد أفراد العينة المدروسة حول وجود مبادرات في اتخاذ قرارات جماعية .

في حين كان رأي أفراد العينة بخصوص استشارة الادارة العاملين عند اتخاذ القرارات ، متوسطها الحسابي 2.7170 وانحرافها المعياري قدره 11.438 ونوع الإجابة على هذه العبارة محايد ، أي ان افراد العينة يرون ان الادارة لا تستشيرهم عند اتخاذ القرارات .

كما ان رأي افراد العينة حول تفضيلهم لاتخاذ القرارات جماعيا ، تحصلت على أعلى متوسط حسابي 3.7358 وانحراف معياري قدره 1.044 ونوع الإجابة على هذه العبارة موافق يعني أنهم يرغبون بشدة بان يكون لهم دور في اتخاذ القرارات التي تخص اعمالهم وان تكون هذه القرارات تتسم بالصفة الجماعية .

اما بالنسبة لرأي المبحوثين عن فتح الادارة المجال لمناقشة القرارات التي تتخذها مع العاملين ، فقد جاء متوسطها الحسابي يساوي 2.6226 وانحرافها المعياري قدره 0.816 ونوع الإجابة على هذه العبارة محايد، أي انه برأي افراد العينة التي قمنا بدراستها أنهم غير راضين بدرجة كبيرة الاجراءات التي تتبعها الادارة في اتخاذ القرارات والتي تتسم بالتهميش للعاملين وعدم اللجوء اليهم واستشارتهم وفتح باب النقاش معهم حول القرارات المتخذة .

أما بالنسبة لرأي أفراد العينة حول عملية اوصول القرارات المتخذة للعاملين بشفافية ووضوح، قد جاء متوسطها الحسابي يساوي 2.8491 وانحرافها المعياري قدره 1.438 وتعكس هذه النتيجة ان معظم عينة الدراسة أجابت ب محايد ، وهذا يعني أنهم متحفظون حول موضوع الشفافية والوضوح في اوصول القرارات لهم .

جدول رقم (23):رأي أفراد العينة حول عبارات بعد رضا الزبائن

رقم العبارة	محتوى العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الإجابة
1	توجد زيادة مستمرة لعدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسين.	0.638	3.6981	موافق
2	هناك اهتمام من الزبائن بتقديم مقترحات من اجل تطوير الخدمة المقدمة.	0.750	3.5660	موافق
3	هناك انخفاض مستمر في عدد الشكاوي المقدمة من الزبائن.	0.824	3.5849	موافق
4	يوجد ولاء دائم من الزبائن للمؤسسة.	0.844	3.3396	محايد
5	تسعى المؤسسة الى التجديد دائما .	1.617	3.1321	محايد

المصدر:إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأي أفراد العينة حول وجود زيادة مستمرة لعدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسين ، فقد جاء متوسطها الحسابي يساوي 3.6981 وانحرافها المعياري قدره 0.638 وكانت نوع الإجابة على هذه العبارة بموافق ، وهذا معناه أن افراد العينة المدروسة يجدون ان الخدمات التي تقدمها ادت الى اقبال الزبائن عليها وارتفاع نسبتهم .

اما بالنسبة لرأي أفراد العينة حول اهتمام من الزبائن بتقديم مقترحات من اجل تطوير الخدمة المقدمة ، فمتوسط حسابها يساوي 3.5660 وانحرافها المعياري ب 0.750 والذي يعني الإجابة بموافق على محتوى العبارة ، وهذا يعني أن أفراد العينة المدروسة يجدون ان الزبائن يتفاعلون مع المؤسسة ويقدمون اقتراحاتهم للتحسين من نوعية الخدمات المقدمة .

وبالنسبة لرأي أفراد العينة حول الانخفاض المستمر في عدد الشكاوي المقدمة من الزبائن ، فقد جاء متوسطها الحسابي يساوي 3.5849 وانحرافها المعياري قدر ب 0.824 وكانت اجابة أفراد العينة بموافق ، وهذا يفسر حسب رأي أفراد العينة التي درسناها أنه لا توجد مشاكل مع الزبائن ويدل ذلك عن رضا الزبائن على الخدمات المقدمة لهم مما ادى الى انخفاض مستمر في عدد الشكاوي المقدمة .

في حين جاء اعلى متوسط حسابي 3.3396 وانحراف معياري 0.844 لرأي المبحوثين حول ولاء الزبائن الدائم من للمؤسسة ، وكانت اجابة أفراد العينة بمحايد ، وهذا يفسر حسب رأي أفراد العينة التي درسناها ان الزبائن بمجرد قضاء مصالحهم وأشغالهم بالمؤسسة تنتهي علاقتهم بها .

أما بالنسبة لرأي المبحوثين في ما اذا كانت تسعى المؤسسة الى التجديد دائما ، فقد تحصلت على اقل متوسط حسابي قدره 3.1321 بانحراف معياري قدره 1.617 والتي كان مضمونها

وكانت إجابات أفراد العينة على هذه لعبارة ب محايد ، وهذا يعني عدم رضا عينة الدراسة عن طريقة تسيير المؤسسة والتي لا تتميز بالتجديد ومواكبة الرقمنة والحدثة .

3. تحليل ومناقشة النتائج

بعد عرض نتائج الدراسة و تحليلها من خلال الجداول البسيطة المتعلقة بمؤشرات كل متغير من متغيرات الدراسة وكذلك الجداول المركبة المتعلقة بالفرضيات سنحاول في هذا الاطار تحليل نتائج فرضيات الدراسة على النحو التالي :

1.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية

- نص الفرضية :

توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية من وجهة نظر موظفي أملاك الدولة لولاية قالمة .

• التحليل الاحصائي واختبار الفرضية :

جول رقم (24) : نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير العدالة التنظيمية والفاعلية

التنظيمية بالمؤسسة

N حجم العينة	Sig القيمة الاحتمالية	Pearson corrélation معامل بيرسون	المتغير	العلاقة	المتغير
			التابع	corrélations	المستقل
53	0.000	0.548	الفاعلية التنظيمية	< - >	العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

التحليل :

من خلال الجدول رقم (24) و المتعلق بالفرضية الرئيسية نجد ان معامل الارتباط بارسون (R): بلغ $r = 0.548$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة الاحتمالية له بلغت $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة بين المتغيرين وذات دلالة احصائية عند 0.05 ، كما أن اشارة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين موجبة وقوية وهذا ما يؤكد على ان العلاقة بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية طردية أي انه بزيادة مستويات العدالة التنظيمية بالمؤسسة ،يؤدي الى زيادة ايجابية في الفعالية التنظيمية ومنه فان نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية من وجهة نظر موظفي أملاك الدولة لولاية قالمة . (مؤكدة)

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية مؤكدة.

2.3. عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية :

* عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

هناك علاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لدى موظفي أملاك الدولة لولاية قالمة

جول رقم (25) : نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد الاجر والجهد المبذول وبعد

الحوافز المادية ودرجة الاستحقاق

N	Sig	Pearson corrélacion	العلاقة		
			المتغير التابع	corrélations	المتغير المستقل
حجم العينة	القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الحوافز المادية ودرجة الاستحقاق	< - >	الاجر والجهد المبذول
53	0.000	0.900			

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

التحليل :

من خلال الجدول رقم (25) و المتعلق بالاجر والحوافز المادية نجد ان معامل الارتباط بارسون (R): بلغ 0.900 $r=$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة الاحتمالية له بلغت sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند 0.05 بين الاجر والحوافز المادية طردية ، أي بزيادة مستويات الاجر والجهد المبذول بالمؤسسة ، يؤدي الى زيادة ايجابية في الحوافز المادية ودرجة الاستحقاق ومنه فان نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي مفادها:

- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لدى موظفي أملاك الدولة لولاية قالمة مؤكدة.

* عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

هناك علاقة بين العدالة الاجرائية وصنع القرار لدى موظفي أملاك الدولة لولاية قالمة جول رقم (26) : نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد وقدرات العاملين واتخاذ القرارات وبعد المشاركة

N	Sig	Pearson corrélacion	العلاقة		
			المتغير التابع	العلاقة corrélations	المتغير المستقل
حجم العينة	القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	المشارك	< - >	قدرات العاملين واتخاذ القرارات
53	0.000	0.727	المشاركة		

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

التحليل :

من خلال الجدول رقم (26) و المتعلق بقدرات العاملين واتخاذ القرارات نجد ان معامل الارتباط بارسون (R): بلغ $r = 0.727$ وهو دال احصائياً حيث نجد قيمة الاحتمالية له بلغت $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند 0.05 بين قدرات العاملين واتخاذ القرارات ، موجبة وقوية ويمكن تفسير ذلك أن قدرات العاملين واتخاذ القرارات و المشاركة بديرية أملاك الدولة لولاية قالمة وحسب وجهة نظر افراد العينة فانهما يتغيران في الاتجاه نفسه أي ان العلاقة بين المتغيرين طردية فانه بزيادة مستويات قدرات العاملين واتخاذ القرارات بالمؤسسة ، يؤدي الى زيادة ايجابية في المشاركة ومنه فان نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها :

– توجد علاقة بين العدالة الاجرائية وصنع القرار لدى موظفي أملاك الدولة لولاية قالمة مؤكدة.

* عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

هناك علاقة بين عدالة التعاملات (التفاعلات) ورضا الزبائن لدى موظفي أملاك الدولة لولاية قالمة

جول رقم (27) : نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد روح التعاون وبعد التجديد

N حجم العينة	Sig القيمة الاحتمالية	Pearson corrélacion معامل بيرسون	المتغير	العلاقة	المتغير
			التابع	corrélations	المستقل
53	0.031	0.297	التجديد	< - >	روح التعاون

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

التحليل :

من خلال الجدول رقم (27) والمتعلقة بروح التعاون والتجديد نجد ان معامل الارتباط بارسون (R): بلغ $r= 0.297$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة الاحتمالية له بلغت $sig=0.031$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ذات دلالة احصائية عند 0.05 ، كما أن اشارة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين موجبة وقوية ويمكن تفسير ذلك أن **بعد روح التعاون و التجديد** بمديرية أملاك الدولة لولاية قالمة وحسب وجهة نظر افراد العينة فانهما يتغيران في الاتجاه نفسه أي ان العلاقة بين المتغيرين طردية فإنه بزيادة مستويات **روح التعاون** بالمؤسسة ، يؤدي الى زيادة ايجابية في الرغبة **بالتجديد ومنه فان نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها:**

- توجد علاقة بين عدالة التعاملات (التفاعلات) ورضا الزبائن لدى موظفي أملاك الدولة لولاية قالمة مؤكدة.

4. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1- في ضوء الفرضيات:

- بعد المعالجة الاحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات اجابات أفراد عينة البحث بالمؤسسة على اجمالي عبارات العدالة التنظيمية وبين درجات اجاباتهم على اجمالي عبارات الفعالية التنظيمية فقد توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطيه طردية (ايجابية) بين المتغيرين .

اي بزيادة مستويات العدالة التنظيمية بالمؤسسة فانه تزداد مستويات الفعالية التنظيمية بالمؤسسة .

وعليه يمكن القول ان الفرضية الرئيسية محققة .

- بعد المعالجة الاحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات اجابات أفراد عينة البحث بالمؤسسة على اجمالي عبارات عدالة التوزيع وبين درجات اجاباتهم على اجمالي عبارات الرضا الوظيفي فقد توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطيه طردية (ايجابية) بين المتغيرين .

اي بزيادة مستويات عدالة التوزيع بالمؤسسة فانه تزداد مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة .

وعليه يمكن القول ان الفرضية الفرعية الاولى محققة .

- بعد المعالجة الاحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات اجابات أفراد عينة البحث بالمؤسسة على اجمالي عبارات عدالة الاجراءات وبين درجات اجاباتهم على اجمالي عبارات المشاركة فقد توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطيه طردية (ايجابية) بين المتغيرين .

اي بزيادة مستويات عدالة الاجراءات بالمؤسسة فانه تزداد مستويات المشاركة لدى الموظفين بالمؤسسة .

وعليه يمكن القول ان الفرضية الفرعية الثانية محققة .

- بعد المعالجة الاحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات اجابات أفراد عينة البحث بالمؤسسة على اجمالي عبارات عدالة التعاملات وبين درجات اجاباتهم على اجمالي عبارات رضا الزبائن فقد توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطيه طردية (ايجابية) بين المتغيرين.

اي بزيادة مستويات عدالة التعاملات بالمؤسسة فانه تزداد مستويات رضا الزبائن بالمؤسسة .

وعليه يمكن القول ان الفرضية الفرعية الثالثة محققة .

2- في ضوء الدراسات السابقة:

ومن خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والاستفادة من نتائجها وربطها بالنتائج المتحصل عليها بمختلف الادوات المستخدمة وكذلك للكشف عن نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما نجد أن نتاج دراستنا قد

اتفقت مع العديد من من الدراسات التي بحثت في علاقة العدالة التنظيمية ولكن مع متغيرات أخرى غير الفعالية التنظيمية ، والى أن هذه المتغيرات على اختلافها وتنوعها في مجملها لها علاقة ايجابية مع أداء المنظمات المبحوثة وفعاليتها.

فقد اعتبرت دراسة الباحثة " راضية حساني " بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية ام البواقي (2016) حيث هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ،وكشف العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة .

كما توصلت دراستنا الحالية الى الكشف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية السائدة بمديرية أملاك الدولة لولاية قالمة وكذلك التعرف على دور ان العدالة التنظيمية لها علاقة طردية موجبة بالالتزام التنظيمي .

فيما بحث " عمر بوساق " بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل "دراسة ميدانية في صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة المسيلة (2018) حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن محاولة الوقوف على واقع العدالة التنظيمية داخل الواقع التنظيمي وتضمنين الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة لدور العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في ترسيخ الرقابة الذاتية داخل الواقع التنظيمي الجزائري و من هذا الصدد توصلت دراستنا الحالية الى الكشف على ابعاد العدالة التنظيمية السائدة بمديرية أملاك الدولة لولاية قالمة والذي توصلت الى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق الجودة .

وفي نفس السياق اثبتت دراسة " جديري يوسف " التي اجراها حول موضوع " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي " دراسة ميدانية في وكالة اتصالات الجزائر بعين فكرون ولاية ام البواقي (2019) حيث هدفت الى التعرف على ابعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي، والتعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين.

كما توصلت دراستنا الحالية الى الكشف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية و وجود علاقة طردية موجبة بين العدالة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي.

في حين توصلت الدراسة التي أجراها " ايهاب ابراهيم خليل المدهون " التي اجراها حول "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة" (2018) حيث هدفت الى التعرف على المفاهيم النظرية للعدالة التنظيمية وأبعادها وأهميتها بالإضافة الى المفاهيم النظرية للرضا الوظيفي.

كما توصلت دراستنا الى الكشف على ابعاد العدالة التنظيمية و مدى تطبيقها في المؤسسات حيث تبين وجود علاقة طردية موجبة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

حيث نجد دراسة الباحث "ماهر صالح بنات " والتي جاءت تحت عنوان " الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية " دراسة ميدانية في الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة (2002) والتي هدفت الى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة من خلال الكشف عن مدى تحقق الفعالية التنظيمية للجامعة على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي وعلى كل بعد من ابعادها.

كما توصلت دراستنا الى الكشف عن ابعاد الفعالية التنظيمية و مدى تطبيقها في المؤسسات حيث توصلت الى وجود علاقة طردية موجبة بين الفعالية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.

كما نجد أن نتائج دراسة " بوسعيد مهدي " لموضوع " الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي لدى الافراد العالين " لدى عينة من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة -دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة (2021) وقد كشفت هذه الدراسة الى الكشف عن أهمية الفعالية التنظيمية باعتبارها محدد من محددات نجاح المنظمة وكونها مصدرا مهما لتنمية المنظمة وكذلك احد المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك و خاصة ضبط السلوكيات داخل المنظمة.

قد توصلت دراستنا الى الكشف أيضا عن أهمية الفعالية التنظيمية اذا هناك وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي لدى الافراد العاملين.

اما نتائج دراسة " بوسعدي امينة و حمدي حميدة " لموضوع " دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة " (2016) دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية جيجل و قد كشفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة ومعرفة تأثيرات الاتصال التنظيمي على فاعلية التنظيم في المؤسسة.

و توصلت دراستنا الى الكشف على أهمية الفعالية التنظيمية في المؤسسة حيث توصلت الى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين الفعالية التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين.

سابعا: التوصيات

بناءا على النتائج المتحصل عليها توصي الدراسة بمايلي :

- فتح المجال امام الموظفين للمشاركة في وضع أهداف للمؤسسة ، واعطائهم الحرية في تنفيذ المهام الموكلة لهم .
- مراجعة الآلية التي تطبق بها الاجراءات الادارية بما يحقق العدالة التنظيمية .
- تركيز المنظمة على التفاعل والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية ، ودراستها ومحاولة وضع الخيارات المناسبة للاستجابة والتفاعل ، وتحقيق درجة مرونة عالية في التعامل مع الظروف والمستجدات .
- مراعاة العدالة التوزيعية بأنظمة الأجور والحوافز المالية وغير المالية والترقيات بين الموظفين في كافة المستويات الادارية اعتمادا على مبدأ الكفاءة والاستحقاق ومستوى الاداء .
- اعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت والترقيات ، ومنح علاوات للأعمال الاضافية وغيرها ، بما يسمح للموظفين من الحصول على مردود مرضي مقابل مجهوداتهم ومثابرتهم .
- اعطاء فرصة للموظفين لتقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات ، مع العمل على تقبل الانتقادات وتقدير ارائهم محاولة دراسة اقتراحاتهم للحد من المشاحنات وذلك في ظل نقد بناء .
- اعتماد منهج الادارة بالأهداف من طرف ادارة المنظمة ، بحيث تكون الأهداف واضحة ومسطرة ويشارك الموظفون على اختلاف مستوياتهم في وضعها .

خاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة الراهنة حاولنا معالجة وتشخيص موضوع العدالة التنظيمية وعلاقته بالفعالية التنظيمية في ضوء أبعاد العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات كمحددات للعدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، المشاركة ورضا الزبائن كأبعاد للفعالية التنظيمية.

وقد توصلت هذه الدراسة الى عدد من النتائج ذات الأهمية البالغة، خاصة في حقل التنظيم، تمثلت أساسا

في:

- هناك علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية ومستويات الفعالية التنظيمية.
- بزيادة مستوى عدالة التوزيع يزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- يرتبط مستوى عدالة الاجراءات بمستوى المشاركة لدى الموظفين .
- يزداد مستوى رضا الزبائن بزيادة معدلات عدالة التعاملات.

ونظرا لأهمية موضوع العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية نتيجة ارتباط هذين المتغيرين بالسياق الاجتماعي وطبيعة المنظمات، فان هذا الموضوع سيبقى محلا للنقاش في مختلف الميادين العلمية، وهذا ما دلت عليه مختلف الدراسات الميدانية، وأكدته نتائج الدراسة الميدانية الراهنة التي أجريناها بمديرية أملاك الدولة لولاية قلمة ، والتي كانت متقاربة الى حد بعيد مع نتائج الدراسات السابقة .

وعليه يبقى موضوع العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية من بين المواضيع المهمة التي نالت ولازالت إلى يومنا هذا تحظى باهتمام الباحثين والدارسين للتنظيمات على اختلاف طبيعتها، كونها مازالت تشكل غموض بالنسبة لهم وتدفعهم للبحث والتساؤل حولها.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها بمعالجة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية والتي هدفت الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية بمديرية أملاك الدولة لولاية قالمة ، وقد اخترنا مديرية أملاك الدولة كونها من المديريات الحساسة. وأيضا التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب(العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة المعاملات) كمتغير مستقل ، والتعرف على علاقاتها بالمتغير التابع الفاعلية التنظيمية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة، كما تم اختيار عينة بلغ عددها 53 فرد من المجتمع الأصلي البالغ 72 موظف ولجمع البيانات تم اعتماد استمارة مقياس احدهما لقياس العدالة التنظيمية وأخرى لقياس الفعالية التنظيمية حيث بلغ عبارات كل منهما 47 عبارة.

ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج EXCEL وبرنامج الحزم الإحصائية SPPSS وكانت النتائج المتواصل إليها ما يلي:

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وصنع القرار لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات ورضا الزبائن لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.

كما سمحت هذه الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات بناء على أوجه القصور التي لمسناها في دراستنا، ومن أبرزها :

تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية من أجل تطوير الموارد البشرية وتمييزها وبالتالي ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه مؤسساتهم.

الكلمات المفتاحية:

-الفعالية التنظيمية.

-العدالة التنظيمية.

Study summary

Through our study, we tried to address the issue of organizational justice and its relations with organizational effectiveness, which aimed to identify the level of organizational justice and organizational effectiveness in the Directorate of State Properties in the Wilayat of Guelma, and we chose the Directorate of State Properties as one of the sensitive directorates. Also, identifying the relationship of organizational justice with its dimensions represented by (distributive justice, procedural justice and transactional justice) as an independent variable, and identifying its relationships with the dependent variable, organizational effectiveness.

The analytical descriptive approach and the statistical methods represented by the mean and standard deviation were used to reveal the level of both organizational justice and organizational effectiveness among the employees of the Directorate of State Properties of the Wilayat of Guelma, and a sample of 53 individuals from the original community of 72 employees was selected. One of them is to measure organizational justice and the other is to measure organizational effectiveness, where the phrases of each of them amounted to 47 phrases.

In order to unload and process the data, EXCEL and SPPSS statistical packages were used, and the continuous results were as follows:

–There is a positive and statistically significant direct relationship between organizational justice and organizational effectiveness among the employees of the State Property Directorate of the Wilayat of Guelma.

–There is a positive direct relationship with statistical significance between distributive justice and job satisfaction among the employees of the Directorate of State Properties in the Wilayat of Guelma.

–There is a positive and statistically significant direct relationship between procedural justice and decision–making among the employees of the Directorate of State Properties in the Wilayat of Guelma.

–There is a positive direct relationship with statistical significance between the fairness of transactions and customer satisfaction among the employees of the Directorate of State Properties of the Wilayat of Guelma.

This study also allowed to present a set of suggestions based on the shortcomings that we noticed in our study, the most prominent of which are: The embodiment of organizational justice in the various Algerian institutions in order to develop and develop human resources and thus ensure their loyalty and commitment to their institutions.

key words:

Organizational justice

Organizational effectiveness.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا الكتب :

- ابرش ابراهيم : المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2008.
- أميرة احمد الزهيري احمد شعبان : أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات "دراسة تطبيقية" ،جامعة الدول العربية، القاهرة ، مصر،2018.
- القاضي دلال،البياتي محمود : منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الاحصائي spss ،الحامد ، عمان ، ط1 ، 2007.
- الطائي، يوسف حجيم، والفضل مؤيد عبد الحسين: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- السالم، مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- بطة مليكة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- د. بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة "مدخل سوسيولوجي" ، ط1 ،الجزائر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، سنة 2013 .
- د. داودي أحمد : الفعالية التنظيمية ،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة الجزائر 3،مركز الكتاب الاكاديمي ، بدون سنة نشر.
- عمر محمد دره: ا لعدالة التنظيمية و علاقاتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008.
- عباس، سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن،2006.

ثانيا : الرسائل والمذكرات

- أسامة عبد الكريم هزي: العدالة التنظيمية وأثرها في سلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
- إيهاب إبراهيم خليل المدهون: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بارضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، 2018.
- المعاينة علي: درجة ممارسة مديري الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
- بويزري سمراء، لونيبي دليلية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015 .
- بعجاج الهاشمي : دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة "دراسة حالة بسونلغاز فرع الاغواط " رسالة ماجستير في علوم التسيير ،فرع ادارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة 2009-2010 .
- بوسعيد مهدي : الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي لدى الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي ،مذكرة ماستر في تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية،جامعة العربي بن مهدي ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،قسم العلوم الاجتماعية ولاية أم البواقي ،السنة الجامعية 2020-2021 .

- بن علي عبد الوهاب : مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم " دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران ، رسالة ماجستير في علم النفس،كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة وهران 2 ،السنة الجامعية 2014-2015 .
- جديدي يوسف: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ،2019.
- راضية حساني: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.
- سفيان سحوت: اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016.
- شيخ سعيدة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بجامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، الجزائر .
- عزاز ابراهيم، قرين بلال :الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان (SG SEG) - مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص،ادارة الأعمال الاستراتيجية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي امحمد اولحاج ، البويرة، السنة الجامعية 2014-2015
- عجمي سمية: دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة " دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري بام البواقي " ،مذكرة ماستر أكاديمي في علوم

التسيير ،تخصص إدارة أعمال المؤسسة نكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة أم البواقي ،السنة 2015-2016 .

- ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية "الجامعة الاسلامية بغزة " :قدمت رسالة الماجستير في أصول التربية، بكلية التربية الجامعية الاسلامية ، غزة السنة 2002 م

- مازري منيرة : أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية "دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية" ،اطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ،تخصص تسيير المنظمات،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة السنة 2017-2018.

ثالثا : المجالات العلمية

- أديب برهوم: أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 39، العدد5، 2017.
- أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط: العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، سكيكدة، مجلد1، عدد2، جانفي 2021 .
- الخوالدة رياض والعفيف أمجد والشبيلي فراس: العدالة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الابداع الإداري لدى الافراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، مجلة الإداري الأردنية،2014.

- بسمة عبد اللطيف أمين عبد الوهاب : الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالابداع الوظيفي للعاملين في إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم ،مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم ،مصر العدد الثاني عشر.
- حسن عبد السلام علي عمران واخرون: دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد9، جوان 2018.
- د.خالد بوشارب بولوداني ، عبد الوهاب عقون: الفعالية التنظيمية " المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة " ،مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية ، المجلد 1 العدد 1 تاريخ النشر جانفي 2021.
- داسة مصطفى وشبيلي بلقاسم: العدالة التنظيمية في دراسة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم لدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الثامن، سبتمبر، 2020.
- فلاح تايه النعيمي: اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1999.
- لؤي محمد علي: أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاعتزاز الوظيفي (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2018، ص370.
- مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت: الفاعلية التنظيمية ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد السابع، ديسمبر 2015 .

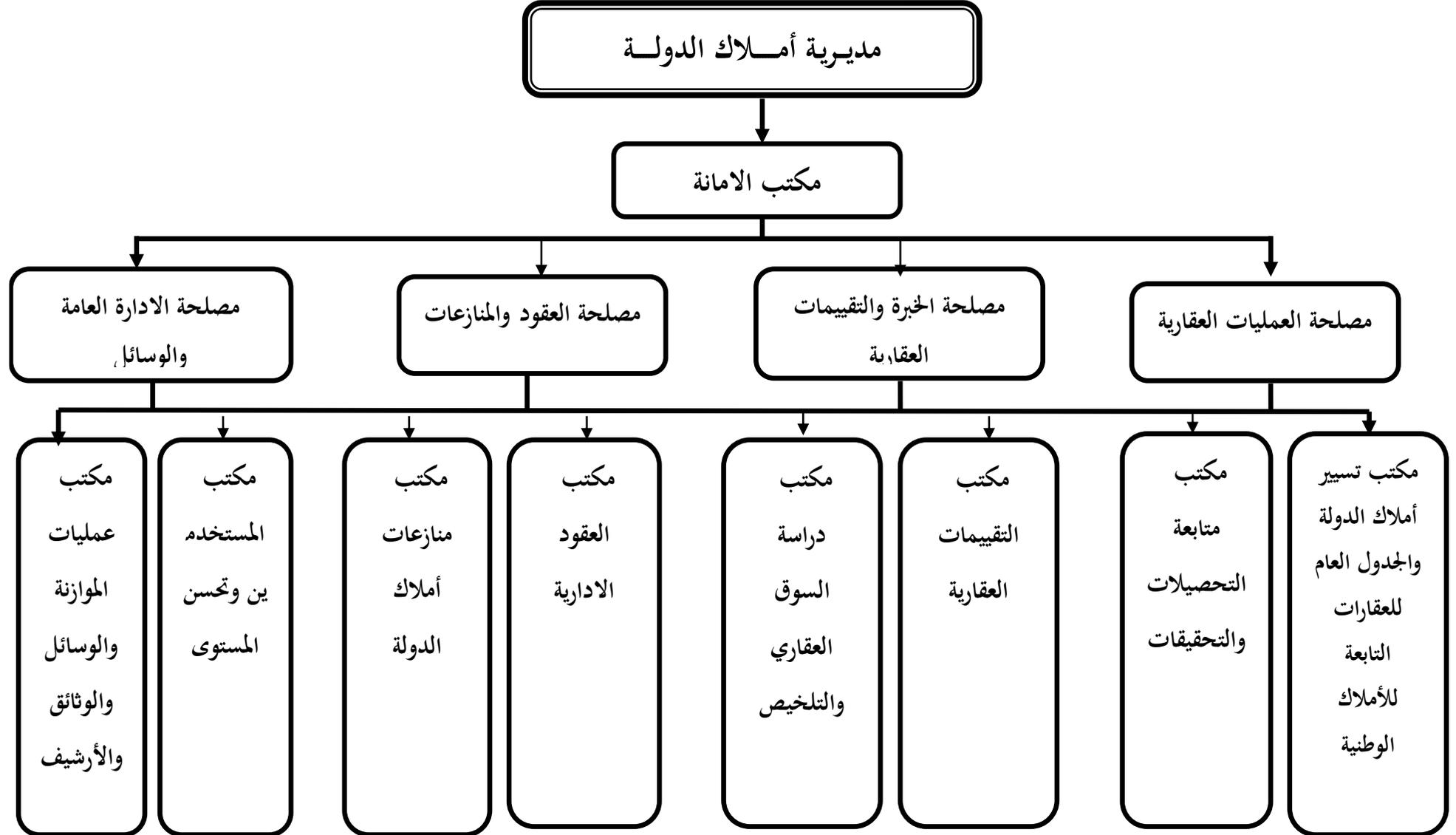
• د.مختار عيواج، أ. مالكية أحميدة : الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها " دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة " مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثاني.

• يوسف عبد عطية بحر : محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، فلسطين، 2017.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة

طبقاً للمرسوم الوزاري المشترك المؤرخ في 2017/06/27 الذي يحدد مصالح ومكاتب مديريات أملاك الدول على مستوى الولايات ، الصادر بالجريدة الرسمية رقم 58 لسنة 2017



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قلمة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

قسم: علم الاجتماع

استمارة

بعد التحية والتقدير، هذه الاستمارة التي بين يديكم تعتبر أداة مهمة جدا لدراستنا المتعلقة لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، تحت عنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قلمة ".

وتهدف الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، لذا نلتمس منكم العون بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية لغرض جمع البيانات الضرورية التي تستوفي أغراض البحث. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبات

إشراف الأستاذ:

خلالجية هاجر

أ/ خالد بوشارب بولوداني

برجي فاطيمة الزهره

ملاحظة: معلومات هذه الوثيقة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

2022-2021

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1-الجنس:

1. ذكر 2. أنثى

2- السن:

1. من 20 - 30 سنة 2. من 31 - 41 سنة
3. من 42 - 52 سنة 4. من 52 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي :

1. ابتدائي 2. متوسط 3. ثانوي
4. جامعي 5. معهد 6. تكوين

4- الأقدمية:

1. أقل من 5 سنوات 2. من 5 الى 10 سنوات
2. من 11 الى 16 سنة 3. أكثر من 16 سنة

5- نوع الوظيفة:

1. متصرف رئيسي 2. متصرف محلل 3. متصرف
4. ملحق رئيسي 5. ملحق 6. محاسب رئيسي
6. عون اداري رئيسي 7. عون اداري 8. عون مكتب
9. عامل مهني

6- طبيعة العمل:

1. دائم 2. مؤقت

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

البعد الأول: عدالة التوزيع

درجة شعور العامل بعدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل في عمله

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
07	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء.					
08	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق .					
09	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي .					
10	أحظي بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله.					
11	يتمثل راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام .					
12	يتناسب اجري مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية.					
13	يمنحني نظام العمل الحالي الحوافز المناسبة .					

البعد الثاني: عدالة الإجراءات

درجة شعور العامل بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات السياسات

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
14	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية.					
15	تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية.					
16	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء .					
17	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائما.					
18	اشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المديرية تتميز بالشفافية.					
19	هناك إجراءات واضحة في المديرية في الأداء.					

البعد الثالث: عدالة التعاملات درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها من قبل المدراء والزملاء في العمل.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
20	أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة.					
21	يناقشني المسؤول حول القرارات المرتبطة بعملتي.					
22	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي.					
23	يتم اعلامي عادة بأي نشاطات (رسمية _ اجتماعية) قبل حدوثها.					
24	أشعر بأن سلوك المدراء في المديرية يتميز بالإنصاف والعدالة.					
25	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل .					
26	اشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال.					

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

البعد الاول : الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
27	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول.					
28	الاجر الذي اتحصل عليه يسد احتياجاتي.					
29	تمنح المكافأة على أساس معايير واضحة وعادلة.					
30	انا راض عن أليات الترقيات ووقت الحصول عليها.					
31	اجري يتوافق مع مستوى المعيشة .					
32	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.					
33	يتم العمل بيني وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.					

البعد الثاني: المشاركة

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق تماما
34	تستشير الإدارة العاملين عند اتخاذ القرارات				
35	تتخذ الإدارة قراراتها مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.				
36	العمل بروح الفريق يساعدي في اتخاذ القرار.				
37	تستشير الإدارة العامل في المهام التي ستوكل اليه.				
38	افضل اتخاذ القرارات جماعيا.				
39	تفتح الإدارة المجال لمناقشة القرارات التي اتخذها مع العاملين.				
41	تتميز عملية إيصال القرارات المتخذة للعاملين بالشفافية والوضوح.				

البعد الثالث: رضا الزبائن

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق تماما
42	توجد زيادة مستمرة لعدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسين.				
43	هناك اهتمام من الزبائن بتقديم مقترحات من اجل تطوير الخدمة المقدمة.				
44	هناك انخفاض مستمر في عدد الشكاوي المقدمة من الزبائن.				
45	يوجد ولاء دائم من الزبائن للمؤسسة.				
46	تسعى المؤسسة الى التجديد دائما .				

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 4967 jours.

```
GET
  FILE='L:\الاستمارات تفريغ spss.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
CROSSTABS
  /TABLES=M1v2 BY M4v21
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

Tableaux croisés

Remarques		
Sortie obtenue		26-MAY-2022 18:34:47
Commentaires		
Entrée	Données	L:\الاستمارات تفريغ spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque tableau sont basés sur toutes les observations avec données valides des plages spécifiées pour toutes les variables dans chaque tableau.

Syntaxe		CROSSTABS /TABLES=M1v2 BY M4v21 /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Dimensions demandées	2
	Cellules disponibles	349496

[Jeu_de_données1] L:\الاستمارات\spss.sav تفريغ

Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Manquant		Total N
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق * الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	53	100,0%	0	0,0%	53

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations Total Pourcentage
توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق * الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	100,0%

Tableau croisé توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق * الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول

Effectif

		الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق	غير موافق تماما	4	3	2	3	0
	غير موافق	6	7	1	3	0
	محايد	3	1	1	1	0
	موافق	2	2	0	3	1
	موافق جدا	0	2	0	3	5
Total		15	15	4	13	6

توزيع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق * الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول

Effectif

		Total
توزيع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق	غير موافق تماما	12
	غير موافق	17
	محايد	6
	موافق	8
	موافق جدا	10
Total		53

CROSSTABS

/TABLES=M2v9 BY M5v29

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Remarques		
Sortie obtenue		26-MAY-2022 18:36:23
Commentaires		
Entrée	Données	L:\تفريغ الاستثمارات\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques de chaque tableau sont basés sur toutes les observations avec données valides des plages spécifiées pour toutes les variables dans chaque tableau.	
Syntaxe	CROSSTABS /TABLES=M2v9 BY M5v29 /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Dimensions demandées	2
	Cellules disponibles	349496

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations				
	Valide		Manquant		Total
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية * تتخذ الادارة قراراتها مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	53	100,0%	0	0,0%	53

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations	
	Total	Pourcentage
	تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية * تتخذ الادارة قراراتها مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	53

Tableau croisé تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية * تتخذ الادارة قراراتها مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات

Effectif

	تتخذ الادارة قراراتها مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات				
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية * تتخذ الادارة قراراتها مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	0	1	1	1	5

معلومات كافية	غير موافق	1	3	1	1	0
	محايد	1	4	2	0	1
	موافق	0	5	6	11	2
	موافق جدا	0	1	2	3	1
Total		7	14	12	16	4

Tableau croisé تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية * تتخذ الإدارة قراراتها مراعية قدرات العاملين
وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات

Effectif

		Total
تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية	غير موافق تماما	8
	غير موافق	6
	محايد	8
	موافق	24
	موافق جدا	7
Total		53

CROSSTABS

/TABLES=M3v19 BY M6v39

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Remarques		
Sortie obtenue	26-MAY-2022 18:37:35	
Commentaires		
Entrée	Données	L:\تفريغ الاستثمارات\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	53

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque tableau sont basés sur toutes les observations avec données valides des plages spécifiées pour toutes les variables dans chaque tableau.
Syntaxe		CROSSTABS /TABLES=M3v19 BY M6v39 /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Dimensions demandées	2
	Cellules disponibles	349496

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations				
	Valide		Manquant		Total
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل * تسعى المؤسسة إلى التجديد دائما	53	100,0%	0	0,0%	53

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations
	Total
	Pourcentage
يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل * تسعى المؤسسة إلى التجديد دائما	100,0%

Tableau croisé يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل * تسعى المؤسسة إلى التجديد دائما
Effectif

تسعى المؤسسة إلى التجديد دائما

		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
يحرص المشرف المباشر على إشاعة	غير موافق تماما	1	1	1	0	1
روح التعاون في العمل	غير موافق	1	2	4	1	0
	محايد	1	2	1	4	0
	موافق	6	2	1	13	1
	موافق جدا	0	0	3	4	3
Total		9	7	10	22	5

Tableau croisé يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل * تسعى المؤسسة إلى التجديد دائما

Effectif

		Total
يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	غير موافق تماما	4
	غير موافق	8
	محايد	8
	موافق	23
	موافق جدا	10
Total		53

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		26-MAY-2022 17:10:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Lenovo\Downloads\ تفريغ الاستمارات spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=M123 M456 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Jeu_de_données1] C:\Users\Lenovo\Downloads\تفريغ الاستمارات spss.sav

Corrélations

		M123	M456
M123	Corrélation de Pearson	1	,900**

	Sig. (bilatérale)		,000
	N	53	53
M456	Corrélation de Pearson	,900**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53	53

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

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		26-MAY-2022 17:11:39
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Lenovo\Downloads\ تفريغ الاستثمارات spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=4البيعد théorique /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02

Corrélations

		البيعد4	théorique
البيعد4	Corrélation de Pearson	1	,548**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	53	53
théorique	Corrélation de Pearson	,548**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53	53

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

Corrélations**Remarques**

Sortie obtenue		26-MAY-2022 17:12:57
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Lenovo\Downloads\ تفريغ الاستمارات spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=5البعء2البعء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Corrélations

		البعء2	البعء5
البعء2	Corrélation de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	53	53
البعء5	Corrélation de Pearson	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53	53

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

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2022 17:13:36
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Lenovo\Downloads\ تفريغ الاستثمارات spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=6البيعد3 البيعد6 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,04

Corrélations

		البيعد3	البيعد6
البيعد3	Corrélation de Pearson	1	,297*
	Sig. (bilatérale)		,031
	N	53	53
البيعد6	Corrélation de Pearson	,297*	1
	Sig. (bilatérale)	,031	
	N	53	53

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

Corrélations

		M123	M456
M123	الارتباطات		
	Corrélation de Pearson	1	,900**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	53	53
M456	Corrélation de Pearson	,900**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53	53

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

Corrélations

		البيعد4	théorique
البيعد4	Corrélation de Pearson	1	,548**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	53	53
théorique	Corrélation de Pearson	,548**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53	53

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

Corrélations

		البيعد2	البيعد5
البيعد2	Corrélation de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	53	53
البيعد5	Corrélation de Pearson	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53	53

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

Corrélations

		البيعد3	البيعد6
البيعد3	Corrélation de Pearson	1	,297*
	Sig. (bilatérale)		,031
	N	53	53
البيعد6	Corrélation de Pearson	,297*	1
	Sig. (bilatérale)	,031	
	N	53	53

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

الجدول المركبة

Tableau croisé توزيع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق * الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول

Effectif

		الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
توزيع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق	غير موافق تماما	4	3	2	3	0
	غير موافق	6	7	1	3	0
	محايد	3	1	1	1	0
	موافق	2	2	0	3	1
	موافق جدا	0	2	0	3	5
Total		15	15	4	13	6

Tableau croisé توزيع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق * الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول

Effectif

		Total
توزيع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق	غير موافق تماما	12
	غير موافق	17
	محايد	6
	موافق	8
	موافق جدا	10
Total		53

Tableau croisé تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية * تتخذ الإدارة قراراتها مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات

Effectif

		تتخذ الإدارة قراراتها مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية	غير موافق تماما	5	1	1	1	0
	غير موافق	1	3	1	1	0
	محايد	1	4	2	0	1
	موافق	0	5	6	11	2
	موافق جدا	0	1	2	3	1
Total		7	14	12	16	4

Tableau croisé تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية * تتخذ الإدارة قراراتها مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات

Effectif

Total

تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية	غير موافق تماما	8
	غير موافق	6
	محايد	8
	موافق	24
	موافق جدا	7
Total		53

Tableau croisé يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل * تسعى المؤسسة إلى التجديد دائما

Effectif

		تسعى المؤسسة إلى التجديد دائما					
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	غير موافق تماما	1	1	1	0	1	
	غير موافق	1	2	4	1	0	
	محايد	1	2	1	4	0	
	موافق	6	2	1	13	1	
	موافق جدا	0	0	3	4	3	
Total		9	7	10	22	5	

Tableau croisé يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل * تسعى المؤسسة إلى التجديد دائما

Effectif

		Total
يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	غير موافق تماما	4
	غير موافق	8
	محايد	8
	موافق	23
	موافق جدا	10
Total		53

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة المالية

MINISTRE DES FINANCES

DIRECTION GENERALE DU DOMAINE NATIONAL

DIRECTION DES DOMAINES DE LA WILAYA DE GUELMA

المديرية العامة للأموال الوطنية

مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة

رقم: 2438 م.إ.ع.و/2022

قالمة في :

15 ماي 2022

مدير أملاك الدولة لولاية قالمة

إلى السيدتين/

برجي فاطمة الزهراء

خلالجية هاجر

الموضوع : ف/ي طلب إجراء دراسة ميدانية.

المرجع : طلبكم دون تاريخ.

بموجب طلبكم المشار إليه في المرجع أعلاه ، طلبتم إجراء دراسة ميدانية على

مستوى مصالحي لإستكمال مشروع التخرج في شهادة الماستر.

إجابة، أخبركم بموافقتي على طلبكم هذا.

مدير المفظ العقاري
كلف بتسيير مديرية أملاك الدولة
لولاية قالمة
مظياء : ضيف جيلالي

