

أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة -

**Regulatory Justice Dimensions and its Impact on Organizational Development -  
Case Study of Skikda National Marble Company -**

د. أمال يوب\*، جامعة سكيكدة، مخبر ECOFIMA، الجزائر.

a.youb@univ-skikda.dz

إكرام بودبزة، جامعة سكيكدة، مخبر ECOFIMA، الجزائر.

i.boudebza@univ-skikda.dz

تاريخ التسليم: (2020/10/16)، تاريخ المراجعة: (2020/06/01)، تاريخ القبول: (2021/10/13)

**Abstract :**

**ملخص :**

The study aims to illustrate the impact of regulatory justice dimensions on organizational development at the Skikda National Marble Company, where we adopted the questionnaire as a study tool, and applied to a sample of the organization's workers.

The study found medium approval for the availability of regulatory justice dimensions and organizational development; There is an impact of organizational justice on organizational development is reflected in practical Justice.

**Keywords :** Regulatory Justice Dimensions; Practical Justice; Organizational Development; Skikda National Marble Company.

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر أبعاد العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، حيث اعتمدنا الاستبيان كأداة للدراسة، وطبقت على عينة من عمال المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى موافقة متوسطة لتوفر أبعاد العدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي؛ وجود أثر للعدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي متجسدا في العدالة التعاملية.

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد العدالة التنظيمية؛ العدالة التعاملية؛ التطوير التنظيمي؛ المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة.

\* المؤلف المراسل: د. أمال يوب ، الإيميل: a.youb@univ-skikda.dz

## مقدمة:

كثر الحديث عن موضوع العدالة التنظيمية في مختلف المجالات نظرا لأهميتها، هذا الاهتمام لم يظهر فجأة فأول من اهتم بالعدالة وتحدث عنها منذ قرون هو الإسلام، قال سبحانه وتعالى في كتابه الحكيم: ( إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَتَذَكَّرُونَ ) النحل: [90]. تعد العدالة التنظيمية من أهم مواضيع السلوك التنظيمي نظرا لما لها من انعكاسات على مستوى إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته، وتعزيز دافعيته نحو الانجاز والشعور بالرضا والاستقرار وبالتالي التأثير على نجاح المنظمات وتفوقها، إضافة لارتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمة. والتطوير التنظيمي أحد هذه المتغيرات التي يتم تطبيقها في الإدارة الحديثة لمواكبة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، ويشمل التطوير التنظيمي العديد من المجالات لعل أبرزها الموارد البشرية، الأهداف والاستراتيجيات، السياسات والإجراءات التنظيمية التي تضبط علاقات العمل وغيرها.

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يحتاج إلى توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من ضمنها العدالة التنظيمية، والتي تضمن الاستقرار وتوفير بيئة عمل ملائمة تحقق للعاملين التوافق بين أهدافهم وقيمهم وأهداف المنظمة وقيمها، مما يساعد على تقبل التعديلات التي تحدثها في مختلف مجالاتها وأنشطتها بهدف تحسين كفاءتها وفعاليتها من خلال التطوير التنظيمي.

**إشكالية الدراسة:** تعتبر العدالة التنظيمية أحد أهم العوامل المحددة للسلوك التنظيمي، والتي تساهم في تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة، مما يساعد على تقبلهم وتبنيهم للأساليب الحديثة لتطوير المنظمة ومن بينها التطوير التنظيمي. لذا ومن أجل معالجة موضوع الدراسة تم صياغة السؤال الجوهرية التالي: "ما مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) على التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة؟. ولإجابة عليه قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- فرضيات الدراسة:** سنحاول من خلال دراستنا اختبار صحة الفرضيات التالية:
- مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة مرتفع.
- مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة مرتفع.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة.

**أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المدروسة، حيث تتجلى أهميتها العلمية في تقديم إضافة للأدب النظري والتطبيقي في مثل هذه الدراسات التي تطرقت للعدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي، ومحاولة معرفة أثرها على نجاح عملية التطوير التنظيمي. أما من الجانب العملي فتظهر أهميتها باعتبار العدالة التنظيمية من أهم محددات السلوك التنظيمي فهي تجعل العاملين يحسون بالمساواة والعدالة في مختلف تعاملاتهم وكذا الإجراءات المتخذة في حقهم، أي التعامل معهم بطريقة أخلاقية على المستويين الوظيفي والإنساني، مما يؤدي إلى تعزيز مستوى رضاهم الوظيفي ويعمل على زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وهذا ما يسمح بتقبل التغيير والتطوير التنظيمي الذي تعمل المنظمة على إحداثه فتضمن عدم مقاومتهم وتبنيهم لعملية التطوير التنظيمي مما يساهم في نجاحها وتحقيق أهدافها.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد أثر العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- التوصل لبعض الاقتراحات والتوصيات لزيادة مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتشجيع المسؤولين على تحقيق التطوير التنظيمي.

**منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة، وذلك بالاستناد إلى أهم ما جاء به الأدب النظري من كتب ورسائل جامعية ودوريات علمية حول متغيري الدراسة، وكذلك للربط بين متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها وصولاً للنتائج والتوصيات التي نأمل أن تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

#### المفاهيم الإجرائية:

- العدالة التنظيمية: هي ذلك الأسلوب السليم الذي تحرص إدارة المنظمة من خلاله على تحقيق المساواة والإنصاف وعدم التمييز بين العاملين في الحقوق والواجبات، مما يؤثر على التزامهم وسلوكياتهم ويضمن ولاءهم للمنظمة.
- التطوير التنظيمي: هو عملية مخططة وطويلة الأجل تسعى من خلالها المنظمة لإحداث مجموعة من التعديلات والتغييرات على مستوى جزء أو كل المنظمة، ويتولى هذه العملية الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين لتنفيذها وذلك من أجل تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها.

#### الدراسات السابقة:

- سارة زويني (2015)، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 43. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع

العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)، وقد توصلت الدراسة إلى عدالة متوسطة بالمؤسسة، وجود فروق في تقييم العاملين للعدالة التنظيمية حسب متغيري السن والأقدمية.

- فاتن عدنان أبو ورد (2015)، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت على عينة من (215) مديرا. توصلت الدراسة إلى تقدير عال لفاعلية نظام تقييم الأداء وكذا التطوير التنظيمي، وجود فروق دالة إحصائية حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وجود علاقة طردية متوسطة بين فاعلية نظام تقييم الأداء والتطوير التنظيمي.

- سمية بن دحو (2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، العدد 7. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وعلاقتها بالولاء التنظيمي. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية وزعت على عينة من (45) مفردة، توصلت الدراسة إلى مستوى إدراك متوسط للعدالة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- عامر بوعكاز، محمد كسنة (2020)، نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 4. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة، اعتمادا على الاستبانة التي تم توزيعها على (90) موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بالمؤسسة بدرجة مرتفعة، وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي.

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على هدف مشترك وهو تحليل العلاقة بين المتغيرين

(المستقل والتابع)، حيث اهتمت كل من دراسة (بن دحو 2017) و(زويبي 2015) بدراسة العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، والملاحظ أنه تم تحليل العدالة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد فقط (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) في حين هذه الدراسة تحلل العدالة التنظيمية بأبعادها الخمسة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، التقييمية والأخلاقية)، وهذا ما يوضح اختلاف الأبعاد المعتمدة في قياس العدالة التنظيمية من دراسة إلى أخرى. أما بالنسبة للمتغير التابع التطوير التنظيمي فنجد الدراسات ركزت عليه كمتغير تابع (أبو ورد 2015) وقد اهتمت بتحليل التطوير التنظيمي بأبعاده الستة، ودراسة (بوعكاز وكسنة 2020) تناولت التطوير التنظيمي بشكل عام.

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينتها حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات؛ وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. أما من حيث النتائج المتوصل إليها فقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات واختلفت مع أخرى.

## 2. العدالة التنظيمية

**1.2. مفهوم العدالة التنظيمية:** إن الظلم الذي يتعرض له الموظف له تأثير سلبي ومدمر على روح العمل الجماعي وكذلك جهود الأفراد ودوافعهم نحو العمل، فالمعاملة غير العادلة والتي تتميز بالتحيز والتمييز والتوزيع غير العادل لإنجازات المنظمة تؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية، مما يقلل من مستوى أدائهم وكذا التزامهم، وبالتالي فإن مراعاة العدالة هي مفتاح البقاء والاستدامة (Akbari, Sharafi, & Vatandost, 2012, p. 457). وتعود الأصول التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية لنظرية المساواة المقترحة من طرف Adams سنة 1963، التي حظيت باهتمام كبير نظراً لتأثيرها الكبير على دوافع وجهود العاملين مما أدى إلى اعتبارها أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات (درة، 2008، صفحة 30).

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية سلوكية، وتعرف بأنها "مدى معاملة الموظفين بإنصاف في مكان عملهم" (Srivastava, 2015, p. 668). كما تشير إلى طريقة حكم وتقييم الأفراد لأسلوب المدير في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني (برباوي وسليمان، 2017، ص 171). وينظر لها أيضاً على أنها مجموعة من الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر التنظيمية ومجموعة من المعايير الاجتماعية والقواعد التي تنظم العلاقات الإنسانية (Terzi and others, 2017, p. 489).

وعليه؛ يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها أحد المتغيرات المؤثرة على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، فهي تعبر عن مدى إدراك الفرد العامل للإنصاف والنزاهة في التعامل معه على المستويين الإنساني والمهني، فهي تتعلق بالأسلوب الذي يتعامل به المسؤول مع المرؤوسين وكذا المساواة في الإجراءات المطبقة عليهم دون تحيز أو تمييز، ومقارنة الجهود المبذولة من طرف كل عامل مع العائد المحقق منها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العاملين والمنظمة.

## 2.2. أبعاد العدالة التنظيمية: ويمكن إبراز أبعاد العدالة التنظيمية في المحاور التالية:

- **العدالة التوزيعية:** تعتبر العدالة التوزيعية أول نوع من أنواع الإنصاف الذي وصفه علماء الاجتماع بقانون التوزيع أو نزاهة النتائج التي يتلقاها الأفراد، وتعتبر نظرية آدمز (1963-1965) من النظريات المبكرة للعدالة التوزيعية والتي تفترض أن أكثر التوزيعات نزاهة هي تلك التي تكافئ الأفراد بما يتكافأ مع مساهماتهم (Cropanzano & Stein, 2009, p. 195). وتعرف على أنها شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل (عدوان، 2016، ص 21).

- **العدالة الإجرائية:** تشير إلى مدى إدراك العاملين لعدالة الإجراءات والطرق والأساليب المستخدمة في المنظمة عند صنع واتخاذ القرارات، والتي يمكن من خلالها تحديد المخرجات والعوائد (عبابنة وآخرون، 2014، صفحة 199). وترتكز على خطوات اتخاذ القرار العادل، القضايا الإجرائية، عدالة فرص العمل عند تخطيط القوى العاملة والإجراءات التأديبية بالإضافة إلى نظام المكافآت والمصداقية، نظراً لأهميتها في تعزيز إدراك العاملين لهذا النوع من العدالة التي تساهم في زيادة رضا ورغبة العاملين لاتخاذ موقف إيجابي تجاه القرارات الإدارية وتقليص مستوى الصراع بين المستخدم والموظفين (Yean & Ab Aziz, 2015, p. 800).

- **العدالة التعاملية (العدالة التفاعلية):** تشير إلى "جودة السلوك بين الأشخاص قبل وبعد اتخاذ القرار" (Peyman, Mehdi, & Toaj Vatandost, 2012, p. 457)، وتعني أيضاً "عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسير هذه الإجراءات" (أبو سمان، 2015، ص24). ومن هنا يتضح أن العدالة التفاعلية ترتبط بمدى إحساس وشعور الفرد بالإنصاف ونزاهة المسؤول في التعامل معه بلباقة واحترام من الجانب الإنساني، بالإضافة لمنحه حرية إبداء الرأي وتقديم مقترحاته والمشاركة في صنع القرار من الجانب المهني.

- **العدالة التقييمية:** يقصد بها مجموعة العمليات والإجراءات والأنظمة التي تسمح للأفراد بالتأكد من أنه سيتم تقييم أدائهم والحصول على حقوقهم بطريقة منصفة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي (السعود وسلطان، 2009، ص203). ويعتبر تقييم أداء العاملين أحسن وسيلة لتحسين أدائهم وترقيته من خلال تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يعزز دافعيتهم للعمل، كما أنه يساهم في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين كالترقية والعلاوات والتدريب (الحراشنة، 2012، ص50).

- **العدالة الأخلاقية:** هي درجة شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة (دره، 2008، ص47).

### 3. التطوير التنظيمي

**3.1 مفهوم التطوير التنظيمي:** عرف التطوير التنظيمي بأنه "منهج معرفي يعتمد على افتراضات العلوم السلوكية ويهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة عبر إحداث تغيير مخطط في عملياتها وسلوكيات أفرادها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وتطوير قدراتها الداخلية" (محمد أحمد عبد العال، 2017، ص07). كما يعتبر "مجموعة من الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من الأعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية، وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات" (الدعجة، 2016، ص49). فهو "مجموعة من الإجراءات المخططة التي تحاول الارتقاء بأداء المنظمة النسقي والإداري والفني والاجتماعي حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وذلك بتدريب أفراد المنظمة على إدارة أعمالها والارتقاء بمستوى ثقافتها إلى

الأفضل (بوريب، 2015، ص10). فهو "عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلالها لبعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المنظمة لنظل محافظة على حيويتها ومصادقيتها والتكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى (محمد علي و سيف الدين، 2013، ص171).

وعليه؛ يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومنظمة تدار من قبل الإدارة العليا وتشمل التنظيم بأكمله، وذلك بإحداث تغييرات على مستوى سلوكيات الأفراد، الهيكل التنظيمي، الأهداف والاستراتيجيات وبيئة العمل والتكنولوجيا، وذلك لجعل المنظمة أكثر كفاءة ونجاحا.

### 2.3. مجالات التطوير التنظيمي: تتعدد مجالات التطوير التنظيمي، وهي كالتالي:

- الأهداف والاستراتيجيات: تقوم المنظمات بإحداث تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها استجابة لمتغيرات بيئة العمل، كالتوسع في إنشاء الجامعات واستحداث نظام التكوين عن بعد مما يفرض على الجامعات تعديل أهدافها واستراتيجياتها (لبوز، 2017، ص98).

- السياسات الإدارية والتنظيمية: هي مجموعة القواعد والقوانين التي تضعها المنظمة لضبط سلوكياتها، وتتضمن إجراء تعديلات أو إصدار قوانين جديدة لتعزيز التغيير والتطوير، وذلك للمحافظة على حيوية المنظمة وقدرتها على التجاوب مع المتغيرات القانونية والاقتصادية والسياسية.

- الأفراد: وهم العنصر الأساسي المحرك الرئيسي للمنظمة، لذا يجب العمل على تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وذلك من خلال إحداث تغيير مخطط على سلوكياتهم واتجاهاتهم.

- التكنولوجيا: تتمثل في الأدوات والوسائل المساعدة التي يستخدمها العاملون لأداء مهامهم من أجهزة ومعدات وبرامج وأنظمة معلوماتية حديثة، وتعد تكنولوجيا الأجهزة والمعدات الأكثر تطورا من قبل المنظمات نظرا لإمكانية توفيرها بمجرد توفر الإمكانيات المادية عكس تكنولوجيا العقل البشري (لبوز، 2017، ص98). لذلك يجب على المنظمات إرفاق عملية التطوير التكنولوجي ببرامج ودورات تدريبية للكوادر البشرية لتطوير قدراتهم لتنمashi ومتطلبات العمل المعاصرة.

- الهيكل التنظيمي: إن أكثر العناصر التي يمسه التطوير الهياكل التنظيمية، حيث أن التغييرات التي تحدث في المنظمة تستلزم إحداث تعديلات على مستوى الهياكل والعلاقات التنظيمية من خلال إجراء بعض التعديلات كحذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو استحداث أخرى (الدعجة، 2016، ص113)، تطوير نظم المكافآت، الحد من المركزية وتقويض السلطة والصلاحيات.

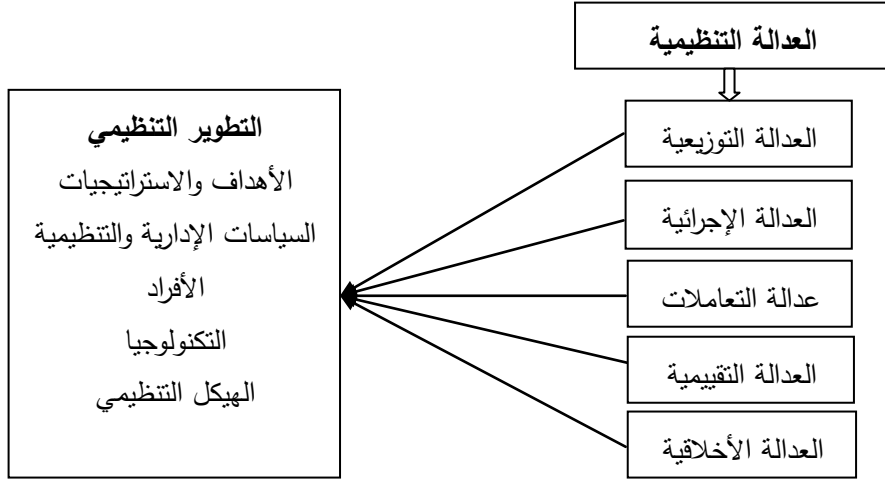
من هنا يتضح أن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين المنظمات وبناء خطوط دفاعية تستطيع من خلالها مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة.

#### 4. الدراسة الميدانية

##### 1.4. إجراءات الدراسة

##### 1.1.4. نموذج الدراسة: يوضح النموذج التالي متغيرات الدراسة:

الشكل 1: متغيرات الدراسة - نموذج البحث الافتراضي -



المصدر: من إعداد الباحثين.

**2.1.4. حدود الدراسة:** اقتصر الحدود الموضوعية للدراسة على بيان أثر أبعاد العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة؛ الحدود الزمنية: اقتصر على الفترة الزمنية التي قام فيها الباحثين بالدراسة الميدانية (شهر جانفي 2020). أما الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة.

**3.1.4. مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة، والبالغ عددهم (135) عاملا. وقد تم اختيار عينة عشوائية قدرها (55) مبحوثا من مجتمع الدراسة، استرجع منها (42) استبيانا بمعدل استجابة 76.36 % وهو العدد الصالح للتحليل.

**4.1.4. أداة الدراسة:** تمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الاستبيان، والذي تم تطويره وبناءه بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور: الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والمتمثلة في المعلومات التعريفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية)، الثاني يتعلق بمتغير العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) وتضمنت (23) فقرة، أما الثالث فيتعلق بمتغير التطوير وتضمن (32) فقرة. وسيتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج (SPSS V19). صُممت الأداة باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي"، كما يوضحه الجدول:

الجدول 1: درجات مقياس الدراسة

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



5.1.4. صدق وثبات أداة الدراسة: يعد الصدق من أهم الشروط التي ينبغي أن تتوفر في الأداة، وتكون صادقة إذا قاست فعلا ما وضعت لقياسه، فذلك يعني أن تكون عباراتها مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله.

أ. الصدق البنائي: يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدولين 2 و3:

الجدول 2: معامل "بيرسون" بين أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

العدالة الأخلاقية	العدالة التقييمية	عدالة التعاملات	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
0.812**	0.923**	0.926**	0.943**	0.878**	معامل الارتباط

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19) \*\*دالة عند مستوى (0.01)

الجدول 3: معامل "بيرسون" بين أبعاد التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	الأفراد	السياسات الإدارية	الأهداف والاستراتيجيات	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
0.929**	0.740**	0.840**	0.811**	0.878**	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

تشير النتائج أن جميع محاور أداة الدراسة (أبعاد العدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي) معاملات ارتباطها موجبة تراوحت بين (0.740 و0.943)، أي بين قوية وقوية جدا وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ما يؤكد أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاستعانة بمعادلة "كرونباخ ألفا"، وجاءت النتائج موضحة في الجدول 4:

الجدول 4: قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

معايير كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	محاور أداة الدراسة
0.95	23	العدالة التنظيمية
0.95	32	التطوير التنظيمي
0.97	55	الثبات الكلي للاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

يتضح من الجدول 4 أن قيم معاملات "كرونباخ ألفا" مرتفعة جدا وكلها أكبر من النسبة المقبولة 70%، وقيمة الثبات الكلي بلغت (0.97) ما يدل أن الاستبيان ثابت ويعتد به لغرض الدراسة.

**6.1.4. أساليب المعالجة الإحصائية:** بعد جمع البيانات وتفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSSV.19) على النحو التالي: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة؛ معاملات الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط كل مؤشر بالمشور الذي ينتمي إليه؛ معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب معاملات الثبات؛ للإجابة عن الفرضيتين الأولى والثانية تم استخدام الإحصاء الوصفي ممثلاً في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى إدراك العدالة التنظيمية ومستوى تطبيق التطوير التنظيمي؛ للإجابة عن الفرضية الثالثة تم الاعتماد على اختبارات الإحصاء الاستدلالي ممثلاً في معامل الارتباط ومعامل التحديد، إضافة إلى اختبار كولمجراف - سيمرنوف لتحديد التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، واختبار الانحدار الخطي المتعدد الذي يهتم بتقدير العلاقة وتحديد الأثر بين المتغير التابع وعدة متغيرات مستقلة.

#### 7.1.4. وصف خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية:

الجدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغيرات الديمغرافية	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	27
	أنثى	15
العمر	25 سنة فأقل	02
	26-35 سنة	22
	36-45 سنة	16
	أكثر من 46 سنة	02
المؤهل العلمي	متوسط	08
	ثانوي	11
	جامعي	22
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	01
الخبرة	5 سنوات فأقل	1
	6-10 سنوات	18
	11-15 سنة	05
	أكثر من 16 سنة	18
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V19).

نلاحظ أن ما نسبته 64.3% من أفراد العينة هم ذكور والباقي 35.7% إناث وهذا تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة والتي تعتمد على القوة البدنية للعاملين نظراً لما تتطلبه عملية تصنيع الرخام، ونسبة الإناث العاملات بالمؤسسة يتمركزن في المستوى الإداري.

وما نسبته 52.4% من العمال تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة وما نسبته 38.1% من الفئة العمرية 36 و 45 سنة، وهذا دليل على التواجد المعتبر للعمال من فئة الشباب في المؤسسة، في حين يتوزع 4.8% من أفراد العينة بين الفئتين أقل من 25 سنة وأكثر من 46 سنة بالتساوي. أما من حيث المؤهل العلمي فنجد أن ما نسبته 52.4% لهم مستوى جامعي وهذا دليل على توجه المؤسسة نحو استقطاب اليد العاملة ذات المستوى التعليمي العالي والتي تشغل أغلبها المناصب الإدارية، تليها النسبة 26.2% لهم مؤهل ثانوي تليها نسبة 19% ذوي المستوى المتوسط والذين يعملون في المصنع، وأخيرا حاملي شهادة الدراسات العليا بنسبة 2.4%.

أما من حيث الخبرة فنجد أن 42.9% من العاملين تتراوح أقدميتهم بين 6 و 10 سنوات و 11.9% تتراوح خبرتهم بين 11 و 16 فيما تبلغ نسبة العاملين الذين تتجاوز خبرتهم 16 سنة 42.9%، مما يدل على أن العاملين بالمؤسسة لديهم خبرة في مجال نشاطهم.

#### 2.4. الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

1.2.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ينص السؤال الأول على: "ما هو مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟". وجاءت النتائج موضحة كما يلي:

الجدول 6: مستويات إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
05	متوسطة	0.98	2.54	العدالة التوزيعية
03	متوسطة	0.76	3.10	العدالة الإجرائية
01	متوسطة	0.76	3.30	عدالة التعاملات
04	متوسطة	0.88	3.05	العدالة التقييمية
02	متوسطة	0.68	3.26	العدالة الأخلاقية
-	متوسطة	0.73	3.04	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19).

تشير النتائج أن المستوى العام لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة بلغ (3.04) بانحراف معياري (0.73) بدرجة موافقة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد العدالة التنظيمية ما بين (2.54 و 3.30) وكلها بدرجة متوسطة. من خلال النتائج يتضح أن: - عدالة التعاملات احتلت المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.30) بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بنزاهة وإنصاف المسؤول في التعامل معهم (الاحترام، الصدق، اللباقة) أي أنه لا يوجد تمييز وتحيز لبعض العمال على حساب الآخرين.

- العدالة الأخلاقية احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.26) بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يدركون أن الأخلاق قيمة سائدة في المؤسسة سواء من ناحية الأنشطة والعمليات الإدارية وكذا المبادئ الأخلاقية التي تركز عليها المؤسسة.

- بعد العدالة الإجرائية احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.10) بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن العدالة الإجرائية مطبقة بصفة جزئية وتتعلق في غالب الأحيان بتطبيق القرارات والعقوبات الإدارية وحل النزاعات بين العاملين دون تحيز، في حين لا يمنح المسؤول للموظفين فرصة للاعتراض وتقديم اقتراحات لتعديل القرارات المتخذة.

- بعد العدالة التقييمية احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.05) بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن تقييم العاملين يتم بشكل موضوعي نسبياً والترقية لا تخضع لعامل الجدارة فقط بل هناك عوامل أخرى.

- في حين بعد العدالة التوزيعية احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.54) بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بنوع من العدالة في توزيع المكافآت والحوافز وكذا تناسب قدراتهم مع متطلبات المهام الموكلة إليهم.

مما سبق، يمكن القول أن الفرضية الأولى غير محققة والتي تنص على أن "مستوى إدراك الموظفين لأبعاد العدالة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للرخام مرتفع"، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة متوسط.

#### 2.2.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على: "ما مستوى التطوير

التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟". وجاءت النتائج موضحة في الجدول 6:

الجدول 7: مستويات التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
الأهداف والاستراتيجيات	2.88	0.74	متوسطة	03
السياسات الإدارية والتنظيمية	3.05	0.66	متوسطة	01
الأفراد	2.35	0.69	متوسطة	05
التكنولوجيا	2.66	0.82	متوسطة	04
الهيكل التنظيمي	3.00	0.77	متوسطة	02
المحور ككل	2.78	0.62	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V19)

تشير النتائج أن المستوى العام للتطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بلغ (2.78)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاده ما بين (3.05 و 2.35) بدرجة موافقة متوسطة.

- بعد السياسات الإدارية والتنظيمية حقق أعلى متوسط حسابي (3.05) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون نسبيا على وضوح الأوامر والتعليمات الواجب الالتزام بها، كما أن السياسات والإجراءات الإدارية لا تشجع العاملين على تقديم أفكار إبداعية ومبتكرة.
- بعد الهيكل التنظيمي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.00) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث يوجد تفويض جزئي للصلاحيات في المستويات الإدارية المختلفة، غير أن هيكل المؤسسة الحالي لا يسمح لها بإدارة عملية التغيير بنجاح.
- بعد الأهداف والاستراتيجيات احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.88) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على الموافقة النسبية لأفراد العينة على وضوح أهداف المؤسسة واستراتيجياتها. وهذا راجع لعدم إشراكهم في وضع سياساتها واستراتيجياتها الحالية كما أنها لا تتوافق وبيئة العمل من وجهة نظر العاملين.
- بعد التكنولوجيا حقق المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.66) بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على مساهمة التقنيات الحديثة نوعا ما في تخفيف العبء وتوفير الوقت عند انجاز المهام. غير أن المؤسسة لا تهتم بتوفير التقنيات اللازمة دوريا مهما تقادمت هذه التقنيات من وجهة نظر العاملين.
- احتل بعد الأفراد المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.35) بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن بيئة العمل لا تشجع العاملين على أداء مهامهم ولا تحقق الرضا الوظيفي، حيث يعتبر أفراد العينة أن الدورات التدريبية التي يقومون بها تكون على عكس رغباتهم وقد لا يستفيدون منها ويفضلون إشراكهم في اختيار هذه الدورات.

مما سبق، يمكن القول أن الفرضية الثانية غير محققة والتي تنص على أن "مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة مرتفع"، وبالتالي رفض الفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة متوسط.

**4.2.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:** ينص السؤال الثالث على: "هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟". للإجابة عليه تم استخدام "تحليل الانحدار المتعدد" لاختبار صحة الفرضية الثالثة، وجاءت النتائج موضحة في الجدول 9. وقبل البدء في تحليل اختبار الانحدار المتعدد تم التأكد أولا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يوضحه الجدول 8:

**الجدول 8: اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة (كولمنجروف - سيمرنوف)**

محتوى المحاور	قيمة Z	حجم العينة	مستوى الدلالة SIG
العدالة التنظيمية	0.663	42	0.772
التطوير التنظيمي	0.844	42	0.474
الأداة ككل	0.721	42	0.676

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

يوضح الجدول 8 أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للمحاور المرتبطة بأداة الدراسة تراوحت بين (0.474 و 0.772) وكلها أكبر من (0.05) وهو ما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

**الجدول 9:** اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

(R)	(R2)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
		0.000	20.526	2.400	5	11.998	الانحدار
		-	-	0.117	36	4.208	الخطأ
0.860	0.740	-	-	-	41	16.206	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V19)

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين العدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال معامل الارتباط "بيرسون" الذي بلغت قيمته ( $R=0.860$ )، وتفسر العدالة التنظيمية ما مقداره (74%) من التباين الكلي في التطوير التنظيمي وذلك بالاعتماد على قيمة معامل ( $R^2$ ) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن ما مقداره (74%) من التطوير التنظيمي يعود للعدالة التنظيمية التي أثرت على مستوى التطوير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية (26%) فتعزى لعوامل أخرى أو تعزى للخطأ.

كما يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) للمتغيرات المستقلة (أبعاد العدالة التنظيمية) على التطوير التنظيمي، وذلك بالنظر إلى قيمة ( $SIG$ ) التي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أنه يوجد أثر لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة أو لأحدها على التطوير التنظيمي وهو ما يوضحه الجدول 10:

**الجدول 10:** تحليل الانحدار المتعدد لقوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	Std. Error	B		
0.063	1.915	-	0.280	0.537	التطوير التنظيمي	الثابت (constant)
0.927	-0.092	-0.014	0.099	-0.009		العدالة التوزيعية
0.917	0.104	0.023	0.183	0.019		العدالة الإجرائية
0.001	3.762	0.789	0.173	0.652		عدالة التعاملات
0.490	0.697	0.135	0.138	0.096		العدالة التقييمية
0.581	-0.558	-0.081	0.134	-0.075		العدالة الأخلاقية

**المصدر:** إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SPSSV19) \*\* دالة عند مستوى دلالة (0.05) يتضح من الجدول مدى تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الجدول أنه ومن بين المتغيرات المستقلة الخمس يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد واحد وهو "عدالة التعاملات" التي كان لها تأثير إيجابي في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، وذلك بالنظر إلى القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). بينما لا يوجد أثر لباقي الأبعاد والتي فاقت مستويات دلالتها (0.05) وهي غير دالة إحصائيا. ويمكن تفسير ذلك أن العدالة التنظيمية في المؤسسة أثرت على مستوى التطوير التنظيمي بشكل نسبي، ويتجلى ذلك في العدالة التفاعلية بين المسؤول والموظفين، أي أن أسلوب التعامل الذي يتميز به المسؤول مع موظفيه أثر على مستوى التطوير التنظيمي للمؤسسة.

مما سبق، يمكن القول أن الفرضية الرئيسية **محققة** والتي تنص على أنه "يوجد أثر للعدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر لأبعاد العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

**مناقشة الفرضيات:**

- الفرضية الأولى: من خلال النتائج المتوصل إليها لاحظنا أن مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها الخمسة متوسطة، وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة (زويبي، 2015) ودراسة (بن دحو، 2017) التي كشفت أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

- الفرضية الثانية: من خلال النتائج المتوصل إليها لاحظنا أن مستويات تطبيق التطوير التنظيمي بأبعادها الستة متوسطة، وقد اختلفت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة (عدنان أبو ورد، 2015) ودراسة (بوعكاز وكسنة، 2020) التي كشفت أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي مرتفع.

##### 5. خاتمة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي والتي تعد من المواضيع الحديثة في البيئة الجزائرية، وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير بينهما. توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج:

- كشفت الدراسة أن مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وغير كاف، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.04) بانحراف معياري (0.73)؛

- أثبتت نتائج الدراسة أن عدالة التعاملات هي الأكثر تطبيقا بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.30) بانحراف معياري (0.98)، تليها العدالة الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.10)، فالعدالة الإجرائية والتقييمية، وأخيرا العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (2.54)؛

- أفادت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وغير كاف، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.73) بانحراف معياري (0.62)؛  
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ويتجسد هذا الأثر في عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية)، بينما لا يوجد أثر معنوي لباقي أبعاد العدالة التنظيمية.

وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- رفع مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وذلك من خلال المساواة في توزيع الحوافز والمكافآت، وإعادة النظر في نظام الأجور؛  
 - إعادة النظر في أنظمة الترقية واعتماد مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية الوظيفية؛  
 - العمل على تطبيق الإجراءات الإدارية على العاملين دون تمييز أو تحيز؛  
 - إعادة النظر في أساليب تقييم العاملين والابتعاد عن الشخصية والالتزام بموضوعية التقييم؛  
 - التركيز على تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل يسمح لها بمواكبة متغيرات بيئة العمل وإدارة التغيير؛

- ضرورة تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في منتجات المؤسسة؛  
 - تعزيز تفويض الصلاحيات للمرؤوسين (تقليص المركزية في اتخاذ القرارات)؛  
 - تجديد الوسائل التقنية ومواكبة التطورات التكنولوجية لتحقيق الأهداف المنشودة؛  
 - الاهتمام بالموارد البشري من خلال تكثيف الدورات التدريبية، وتحديد البرامج التي تساهم في تطوير وتحسين مهارات العاملين والارتقاء بأدائهم.

#### قائمة المراجع:

#### أولا - المراجع باللغة العربية:

- أبو سمعان محمد ناصر راشد، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015.  
 - برباوي كمال، سليمان إلياس، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، 2017.  
 - بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.  
 - الحراحشة محمد عبود، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد، 24، العدد 1، 2012.  
 - درة عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية المعاصرة، (سوريا: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008).



- الدعجة فراس محمود، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2016.
- السعود راتب، سلطان سوزان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 25، العدد 21، 2009.
- عباينة أشرف ماجد وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02، 2014.
- عدوان محمد أحمد عبد الله، العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
- لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017/2016.
- محمد أحمد عبد العال رعدة، التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2017.
- محمد علي عالية، سيف الدين أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 01، العدد 36، 2013.
- ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:**

- Akbari Peyman, Sharafi Mehdi, Vatandost Toaj, A Study of The Relation Between Perceived Organizational Justice, Journal of Sport Studies, Vol 2, N 9, 2012.
- Russell Cropanzano, Jordan H. Stein, Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospect, Business Ethics Quarterly Journal, Vol 19, N 02, 2009.
- Terzi Ali Riza and others, An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers perceptions, Universal Journal of Educational Research, Vol 5, N 3, 2017.
- Srivastava Urmila Rani, Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals, American Journal of Industrial and Business Management, N 5, 2015.
- Yean Tan Fee, Ab Aziz Yousof, Organizational Justice: A Conceptual Discussion, Proceeding of 3<sup>rd</sup> Global Conference on Business and Social Science, 16-17 December 2015, university Kuala Lumpur, Malaysia.

## الملاحق:

العدالة التنظيمية	
<b>العدالة التوزيعية</b>	هناك عدالة ونزاهة في حسم النزاعات بين العاملين
يتناسب راتبى مع الجهود التي أبذلها في عملي	يتعامل المسؤول مع العاملين دون تمييز أو تحيز
تتناسب متطلبات عملي مع قدراتي ومهاراتي	يحترم مسؤولي العاملين ويتعامل معهم بأدب ولباقة
توزع الحوافز والمكافآت حسب درجة الاستحقاق	يعمل المسؤولون على إشاعة روح الفريق والتعاون
<b>العدالة التقييمية</b>	الامتيازات المقدمة تماثل ما يقدم في إدارات أخرى
يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين بعدالة	يقيم المسؤول العاملين بعيدا عن الذاتية والشخصية
<b>العدالة الإجرائية</b>	توجد عدالة في توفير الفرص التدريبية
تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة بالعدالة	يطلع المسؤولون العاملين على معايير تقييم الأداء
يخضع جميع الموظفين للقرارات الإدارية	تم الترقية الوظيفية على أساس مبدأ الجدارة
<b>العدالة الأخلاقية</b>	يتخذ المسؤول قرارات العمل بموضوعية
العقوبات المنصوص عليها تناسب المخالفات	القيم الأخلاقية ثقافة متجذرة في المؤسسة
يتقبل المسؤول آراء العاملين فيما يتعلق بقراراته	أنشطة المؤسسة لا تنتافي مع مبادئ العاملين
<b>عدالة التعاملات</b>	تحقق المصلحة العامة في ظل المبادئ الأخلاقية
يتعامل معي المسؤول بصدق وصرامة	يحافظ المسؤولون على أسرار العاملين
<b>التطوير التنظيمي</b>	
<b>الأهداف والاستراتيجيات</b>	تفوض الإدارة بعض الصلاحيات للمرؤوسين
أهداف المؤسسة واضحة ودقيقة وقابلة للتنفيذ	عملية الاتصال تتم بسهولة وانسيابية
تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وقيم العاملين	هناك اتصال دائم وجيد بين العاملين والمسؤولين
تتكيف المؤسسة مع متغيرات بيئة العمل	تبسط المؤسسة إجراءات انجاز المعاملات
<b>التكنولوجيا</b>	تشارك المؤسسة العاملين في تحديد أهدافها
استراتيجيات المؤسسة واضحة ودقيقة	توفر المؤسسة التقنيات الحديثة بالعدد الكافي
استراتيجيات المؤسسة تواكب بيئة العمل	تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية
تتسم استراتيجيات المؤسسة وأهدافها بالمرونة	تجدد المؤسسة وسائلها التقنية دوريا
<b>السياسات الإدارية والتنظيمية</b>	تساهم التكنولوجيا في تقليل الجهد والوقت
تجدد المؤسسة أنظمة عملها باستمرار	<b>الأفراد</b>
توضح اللوائح العلاقات بين مختلف الأقسام	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية باستمرار
التعليمات والأوامر الواجب إتباعها واضحة	تستخدم أحدث التقنيات عند تطوير العاملين
تحفز المؤسسة العاملين على الإبداع والابتكار	تستخدم المؤسسة أساليب تدريب متنوعة
تتسم أنظمة المؤسسة وإجراءاتها بالمرونة	تشارك المؤسسة العمال في اختيار الدورات التدريبية
<b>الهيكل التنظيمي</b>	تعمل المؤسسة على تعزيز الثقة بين العاملين
الهيكل التنظيمي الحالي يسمح لها بإدارة التغيير	تعمل المؤسسة على تعزيز التعاون بين العاملين
الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يحقق أهدافها	بيئة المؤسسة محفزة للعمل وتحقق الرضا الوظيفي
تجدد المؤسسة هيكلها التنظيمي عند الضرورة	تعمل المؤسسة على تغيير سلوكيات العاملين

يتسم توزيع الصلاحيات بالدقة والوضوح