



# جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## علاقة العدالة التنظيمية بتفويض السلطة لدى عينة من الموظفين الإداريين بجامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف: أ.د/ بلعور سليمان

اعداد الطالبين :

- زميري احمد

- طواهرية اسماء

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر -أ-	د/هتهات مهدي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	د/بلعور سليمان
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد -ب-	د/قمبور عبد الرؤوف

الموسم الجامعي: 2020/2019

# إهداء

أهدي هذا العمل

إلى التي حملتني وهنأ على وهن، ووفرت لي شروط الراحة التامة  
أمي العزيزة حفظها الله.

إلى الذي حثني على العلم و العمل كل هذه السنين أبي الكريم حفظه  
الله.

إلى إخوتي و أخواتي وكل أفراد عائلتي

إلى كل الأساتذة

إلى كل الأصدقاء

إلى من أحبوني وأحببتهم، عرفوني ولم أعرفهم إلى كل طالب علم

ب. أحمد

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أغلى ما أملك في الدنيا "أمي" التي حملتني وأرضعتني الحنان والصفاء  
والحب الخالص كانت شمعة تنير دربي بالدعاء والعتاء الذي وصلت إلى  
ما أنا عليه اليوم: أمي الغالية؛

إلى سندي ودعمي في مشواري الذي علمني حب الخير والاعتماد على  
النفس: أبي الغالي؛

وإلى أختي الوحيدة واخواتي

وإلى من ساندني وكان له الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع:

وإلى رفيق دربي هشام وأخص بالذكر الأخ يونس بدران

وإلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي؛

# أسماء



# كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا ومكنا من إتمام هذه المذكرة، فما كان لشيء أن

يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه

﴿إنما أمره إذا أراد شيئاً أن يقول له كن فيكون﴾

فالحمد لله أولاً وآخره.

يسعدنا أننا نتقدم بشكرنا وتقديرنا وامتناننا وعرفانا بالجميل إلى الأستاذ الدكتور المشرف سليمان بلعور لما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات، وكان له كبير الأثر في إنجاز هذا العمل كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة وأعضاء لجنة المناقشة كل من د/هتاهت مهدي رئيسا و د/قمبور عبد الرؤوف مناقشا بقبولهم مناقشة هذا البحث...

كما لا ننسى الأستاذين باسيمان عبد المالك و بوخاري عبد الحميد وجميع الأساتذة الذين

كان لهم الفضل في تدريسنا إلى أن وصلنا إلى مرحلة التخرج

كما نتقدم بالشكر إلى كل الموظفين بجامعة غرادية الذين

شاركونا آراءهم من خلال الإجابة على الاستبيان "



## المخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة علاقة العدالة التنظيمية بتفويض السلطة لدى عينة من موظفي جامعة غرداية واشتملت العينة على 67 موظف من الجامعة اختبروا بطريقة عشوائية من أصل 147 موظف من مختلف الرتب الإدارية وتم تصميم استبانته كأداة لقياس علاقة العدالة التنظيمية بتفويض السلطة في المؤسسة محل البحث وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة الإجابة على أسئلة البحث

حيث خلصت نتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لي أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجرائية، عدالة المعاملات) على تفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول عملية تفويض السلطة تعزى لمتغير السن، بينما لا توجد فروق في باقي المتغيرات الشخصية الأخرى .

وفي آخر الدراسة تم اقتراح التوصيات التالية

إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية بخصوص العدالة التوزيعية.

تفعيل أبعاد منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات علي التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية .

زيادة العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية خاصة بين العمال الجدد، ووضع نظام عادل للترقية مع توضيح مختلف القرارات المتخذة في هذا الشأن وشرحها للموظفين

**الكلمات المفتاحية:** عدالة تنظيمية، عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تعاملية، تفويض السلطة.



## **Résumé:**

Cette recherche vise à étudier la relation entre la justice réglementaire et le transfert des pouvoirs dans un échantillon d'employés de l'Université de Ghardaia et l'échantillon comprenait 67 employés de l'université testés au hasard parmi 147 employés de différents rangs de gestion, et son questionnaire a été conçu comme un outil pour mesurer la relation de la justice réglementaire au transfert de l'autorité dans l'institution en question et la méthode analytique descriptive a été utilisée pour tenter de répondre aux questions de recherche .

Les résultats ont conclu qu'il existe un lien statistiquement significatif avec les dimensions de la justice organisationnelle (justice de distribution, justice procédurale, justice transactionnelle) sur le transfert des pouvoirs entre les employés de l'Université de Ghardaia, car les résultats ont montré qu'il existe des différences dans les tendances moyennes des individus de l'échantillon au sujet du processus de transfert des pouvoirs en raison du changement d'âge, alors qu'il n'y a pas de différences dans d'autres variables personnelles.

À la fin de l'étude, les recommandations suivantes ont été

Examiner les méthodes, les systèmes et les principes de gestion traditionnels en matière de justice distributive.

Activer les dimensions de l'approche de la justice organisationnelle comme méthode administrative qui aide les institutions à s'adapter à leur environnement interne et externe.

Accroître la répartition des charges d'emploi, en particulier chez les nouveaux travailleurs, et établir un système de promotion équitable avec la clarification des diverses décisions prises et expliquer au personnel

**Mots clés:** Justice organisationnelle, justice de distribution, justice procédurale, justice transactionnelle, délégation d'autorité.

## **abstract**

This research aims to study the relationship of regulatory justice to devolution of authority in a sample of employees of The University of Ghardaia and the sample included 67 employees from the university randomly tested out of 147 employees from different management ranks, and its questionnaire was designed as a tool to measure the relationship of regulatory justice to the devolution of authority in the institution in question and the descriptive analytical method was used to try to answer research questions.

The results concluded that there is a statistically significant relationship to the dimensions of organizational justice (distribution justice, procedural justice, transaction justice) on the devolution of authority among the employees of The University of Ghardaia, as the results showed that there are differences in the average trends of the individuals of the sample about the process of devolution of authority due to the change of age, while there are no differences in other personal variables.

At the end of the study, the following recommendations were proposed

Review traditional management methods, systems and principles regarding distributive justice.

Activating the dimensions of the organizational justice approach as an administrative method that helps institutions to adapt to their internal and external environment.

Increase disposition in the distribution of job burdens, especially among new workers, and establish a fair promotion system with the clarification of the various decisions taken and explain to staff

**Keywords:** Organizational justice, distributional justice, procedural justice, transactional justice, delegation of authority.

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
IV	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
X-XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
أ - ز	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: عموميات حول العدالة التنظيمية وتفويض السلطة
10	المطلب الأول: عموميات حول العدالة التنظيمية
10	الفرع الأول: تعريف واهمية العدالة التنظيمية
13	الفرع الثاني : أبعاد العدالة التنظيمية
17	الفرع الثالث: مبادئ وأشكال العدالة التنظيمية
20	الفرع الرابع: مقومات العدالة التنظيمية
21	المطلب الثاني: عموميات حول تفويض السلطة
21	الفرع الأول: ماهية السلطة
24	الفرع الثاني :مفهوم تفويض السلطة
25	الفرع الثالث :أهمية تفويض السلطة
26	الفرع الرابع: مبادئ التفويض
27	الفرع الخامس: شروط تفويض السلطة
29	الفرع السادس: مزايا ومعوقات التفويض
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية



36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة
40	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
50	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة لموظفي جامعة غرداية</b>	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: عموميات حول جامعة غرداية
53	المطلب الأول: تقديم عام حول الجامعة
54	المطلب الثاني: تطور تعداد الطلبة والعاملين في جامعة غرداية
56	المطلب الثالث: تعداد الطاقم الإداري
59	المبحث الثاني: متغيرات وأداة الدراسة
59	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة
60	المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة
63	المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها
63	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان
74	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
89	قائمة المصادر و المراجع
95	الملاحق
117	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مفهوم العدالة التنظيمية من منظور عدة باحثين	01
16	أبعاد العدالة التنظيمية التي تساهم في الدراسة الحالية	02
18	تداخل مبادئ العدالة التنظيمية	03
40	مقارنة بين الدراسة الحالية ودراسات السابقة	04
54	تعداد تطور الطلبة	05
56	تعداد الاساتذة بجامعة غرداية	06
56	تعداد الطاقم الاداري	07
61	توزيع عينة الدراسة	08
63	تكرارات أفراد العينة حسب الجنس	09
64	تكرارات أفراد العينة حسب السن	10
65	تكرارات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
66	تكرارات أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفية	12
67	تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	13
69	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	14
69	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ "العدالة التوزيعية "	15
71	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ "العدالة الإجرائية "	16

71	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ " العدالة التعاملية "	17
72	المتوسط والانحراف لأبعاد العدالة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة غرداية	18
73	المتوسط وانحراف عبارات تفويض السلطة	19
76	مستوى الارتباط بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة	20
77	تباين تحليل خط الانحدار	21
77	معاملات بيتا لأبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بعملية تفويض السلطة	22
78	ملخص الفرضيات	23
79	اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	24
79	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير (السن)	25
80	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير (المستوى التعليمي)	26
80	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير (الوظيفة)	27
81	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير (عدد سنوات الخبرة)	28

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	أبعاد العدالة التنظيمية	01
20	بناء إدراك العدالة عند العاملين	02
30	العوامل المتعلقة بمعوقات التفويض	03
59	نموذج الدراسة	04
61	نافذة برنامج SPSS 21	05
63	تكرار أفراد العينة حسب الجنس	06
64	تكرار أفراد العينة حسب السن	07
65	تكرار أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	08
67	تكرار أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	09
68	تكرار أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	10
78	مدى ملائمة خط الانحدار	11

مقدمة

توطئة:

إن تغذية شعور الموارد البشرية لدى المنظمة بمبادئ العدالة التنظيمية يعد من المسلمات في العصر الحديث، خاصة بعد ما أجريت البحوث والدراسات في هذا الشأن، وخلصت نتائجها إلى أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة المادية والمعنوية، ومدى تطابقها في تحقيق الأهداف الآنية والبعيدة المدى، لأنها تفيد في خلق بيئة ملائمة ومحفزة على الإبداع والابتكار في طرق وأساليب انجاز العمل المطلوب، واردة في نفس الوقت للمتخلفين عن طريق إظهار نتائج واضحة لهم بأن لا أمل لهم بالبقاء في المنظمة إلا بالالتحاق بالركب، أو الانسحاب ما يتيح فرصة في اتخاذ القرار المناسب في المكان المناسب، الذي يكون متخذه مسؤول عن نتائجه، هذا ما يخلق بيئة تحفيز ذاتي لدى الموارد البشرية في السبق في تنمية القدرات الذاتية، الذي ينعكس بصورة مباشرة في تطوير الأداء، وخلق بيئة تنافسية داخل المنظمة تدين بالولاء لها، في ظل احترام القوانين والقواعد التنظيمية المعمول بها.

في ظل اعتراف وإقرار المنظمة بالمجهودات، والعمل المبذول من طرف القوى البشرية، هذا من شأنه إنشاء بيئة آمنة وعادلة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، وإن الشعور المتبادل بين الموارد البشرية وإدارة المنظمة يتولد عنه الشعور بالثقة التنظيمية، التي من شأنها كسب ولاء العامل للمنظمة بأن المهام التي ستسند إليه ليست مجانية، الذي من شأنه أن يخلق مرونة استراتيجية كافية في اتخاذ القرارات الصعبة والطارئة التي قد تتسبب في ضرر في حالة عدم تمريرها، وهذا ما يجعل التفويض ممكنا أكبر من أي وقت مضى، وتتاح الفرصة للإطارات والمسيرين بالتفكير بالاستراتيجيات البديلة للمستقبل والانتقال بالمنظمة من مستوى إلى مستوى أكبر منه.

فتحقيق العدالة التنظيمية، يتطلب تفعيل كافة الوظائف في إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى إيجاد آليات كفيلة بتطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع النظم والسياسات والبرامج موضع التنفيذ.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق تتبلور معالم إشكالية الدراسة و التي يمكن صياغتها و تحديدها في التساؤل التالي:

ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و عملية تفويض السلطة لدى عينة من موظفي جامعة غرداية؟

وعلى هذا الأساس هناك جملة من الأسئلة تطرح نفسها، والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة وهي كالتالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؛
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؛
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؛
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لدى عينة من الموظفين الاداريين بجامعة غرداية / الجزائر تعزي لمتغير المؤهل العلمي. هل توجد فروقات في اتجاهات أفراد العينة حول تفويض السلطة تعزى للمتغيرات الشخصية ؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية منها والفرعية المقترحة، ولإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث واختيار مدى صحتها وهي ممثلة في:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لدى عينة من الموظفين الاداريين بجامعة غرداية / الجزائر ؟  
والتي تتفرع عنها الفرضيات الفرعية الست التالية:
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ؛
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ؛
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لدى عينة من الموظفين الاداريين بجامعة غرداية / الجزائر تعزي لسنوات الخبرة ؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لدى عينة من الموظفين الاداريين بجامعة غرداية / الجزائر تعزي لمتغير الجنس؛



- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لدى عينة من الموظفين الاداريين بجامعة غرداية / الجزائر تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى تقديم جملة من الأهداف والغايات وهي كالتالي:

- محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين أبعاد العدالة التنظيمية وتفويض السلطة؛
- التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية بمحدداتها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات ) لدى موظفي جامعة غرداية؛
- بيان وجهة نظر موظفي جامعة غرداية نحو أبعاد العدالة الثلاثة العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات ؛
- محاولة معرفة مستوى درجة توافر العدالة التنظيمية لدى الموظفين خاصة الموظفين بجامعة غرداية؛
- معرفة إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بجامعة غرداية اتجاه محاور الدراسة وفقا لاختلافاتهم الشخصية والوظيفية.

### رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في تناولها دور بالغ الأهمية وهو طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و عملية تفويض السلطة لدى عينة من موظفي جامعة غرداية، فموضوع العدالة التنظيمية يتسم بالحدثة، كما أن عملية تفويض السلطة أصبحت حاجة في يومنا الحالي ومن غير الممكن بناء اقتصاد قوي دون قيادة فعالة مبنية على أسس عادلة ومنصفة، وبالتالي فإن موضوع مثل هذا يعد من أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر والحياة الإدارية.

### خامسا: أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة

لاشك أن لكل بحث دوافع وأسباب معينة حفزت الباحث للدراسة في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي دفعتنا لاختيار البحث في هذا الموضوع نذكر ما يلي:

#### 1- أسباب ذاتية:

- من الناحية الذاتية تطرقنا لهذه الدراسة لأنها تحظى بالاهتمام الكبير فهي تعكس الجانب المهني على الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين الذين يعانون من عدم العدالة؛

- الرغبة الذاتية والميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع في الميدان العلمي في الجزائر، بالإضافة إلى توفر المادة العلمية في موضوع العدالة التنظيمية.

## 2- أسباب موضوعية:

- رغبتنا في البحث بإتباع الأساليب والقواعد المنهجية والاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالعدالة التنظيمية، حيث وجدنا دراسات سابقة تتناول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، فثارت فينا الرغبة في إيجاد إحدى الإشكاليات المترتبة والناجمة عن العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة؛

- قابلية الموضوع للتحقيق الميداني وتطبيق الإجراءات المنهجية عليه؛

- هذا الموضوع يتأثر من عدة جوانب متعلقة بالقرارات المصيرية للمنظمة، كما أنه أحد أهم مواضيع إدارة الأعمال الحديثة والتي هي في مجال التخصص، وكذلك الاطلاع على ما يلزم موظفي جامعة غرداية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الخاصة بالعدالة التنظيمية وطبيعة علاقتها بتفويض السلطة.

## سادسا: منهج وأداة البحث

إن المنهج المتبع لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي نصف من خلاله متغيرات الدراسة في الجانب النظري، و دراسة الحالة لإسقاط ما تم التطرق إليه نظريا على واقع المنظمة محل الدراسة في جامعة غرداية ، من خلال أداة الاستبيان التي تتضمن عدة محاور، لمعرفة آراء واتجاهات أفراد العينة لكافة الإطارات والعاملين داخل الجامعة، و توزيع الاستبيان على أفراد العينة بغرض جمع البيانات التي تفيد في حل إشكالية البحث، ومن ثم تحليل المعلومات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية

( SPSS Statical Package For Social Sciences ) النسخة رقم 21

## سابعا: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي جامعة غرداية؛
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الميدانية في جامعة غرداية من منتصف شهر فيفري الى منتصف شهر مارس؛
- الحد البشري: طبقة الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة غرداية والبالغ عددهم 147 موظف.

## ثامنا: صعوبات الدراسة

لعل من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هو محاولتنا إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث تم مواجهة صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من قبل المبحوثين، حيث لاحظنا أن البعض يحاول التهرب من الإجابة على الاسئلة الموجودة في الاستمارة، كما واجهنا صعوبة في استرداد الاستمارات بحيث تضطر للتواجد في المكان والذهاب إلى نفس الشخص أكثر من مرة بالإضافة إلى ذلك قلة المراجع التي تربط بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لكون الموضوع في غاية الدقة والصعوبة من حيث الدراسة.

## تاسعا: هيكل الدراسة

حيث تنقسم دراستنا إلى فصلين:

- **الفصل الأول:** يضم هذا الفصل الإطار النظري للعدالة التنظيمية وتفويض السلطة بداية من ماهية العدالة التنظيمية وصولاً إلى ماهية تفويض السلطة وأهم عملياتها الجوهرية.
- **الفصل الثاني:** الإطار التطبيقي والمتمثل في دراسة حالة لعمال جامعة غرداية، حيث سنقدم تعريفاً شاملاً للمؤسسة محل الدراسة، و عرض الأساليب المنهجية للدراسة للوصول إلى النتائج وعرضها في شكل يسهل على القارئ فهمها وإدراك أهميتها.

## عاشرا: تحديد مصطلحات الدراسة

### العدالة التنظيمية

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<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين

<sup>1</sup>اليشابشة سامر، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2008، ص427.

## تفويض السلطة:

يعرف بأنه الأسلوب الإداري لإنجاز الأعمال والنشاطات عن طريق الآخرين، إذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة و إعطاء حق اتخاذ القرارات و أخذ المبادرات فالتفويض ينقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى إداري عال إلى مستوى إداري أدر<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** نقل السلطة من الرئيس للمرؤوسين مع تخويله صلاحية اتخاذ القرارات في المهام التي فوضها إياه مع تحمل المسؤولية الناتجة عن امتلاك السلطة، وبهذا فإن التفويض هو توزيع للسلطة والمسؤولية من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.

---

1 حبتور عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة اولى، عمان، 2009، ص164.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

## تمهيد:

يعد العنصر البشري في المنظمة من أهم المرتكزات التي تحكم المنظمة وتضمن بقاها في السوق، كما يعد إيمان وتمسك العنصر البشري بأهداف المنظمة وقناعاته من أهم مرتكزات نجاحها، ويحدث ذلك من خلال سعي هذا العنصر لبذل أقصى مجهود ممكن من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المرجوة.

تعد العدالة التنظيمية من أكثر المفاهيم الحديثة نسبيًا التي لاقت إهتمام الباحثين في هذا الصدد، ولا يختلف عنها في ذلك الإهتمام مفهوم تفويض السلطة في المنظمة، بإضافة إلى كونهما من الموضوعات المهمة والفاعلية بحيث ينظر إليهما على أنهما متغيرين مؤثرين في وظائف الإدارة وعملياتها.

سننظر في هذا الفصل لعرض المعارف التي تناولت العدالة التنظيمية وتفويض السلطة، بإضافة إلى إستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الدراسة، فكان تقسيم الفصل كالآتي:

- 1- في المبحث الأول: سنعرض الجانب النظري لكل من مفهومي العدالة التنظيمية وتفويض السلطة.
- 2- في المبحث الثاني: سنعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة لكل من العدالة التنظيمية و تفويض السلطة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية و تفويض السلطة

إن جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولى اهتماما كبيرا للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين بها، من أجل التعرف على هذا السلوك سنتعرف على أهم المواضيع المؤثرة في هذا السلوك انطلاقا من مفهومي العدالة التنظيمية وتفويض السلطة

### المطلب الأول: عموميات حول العدالة التنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض المفاهيم التي توضح مفهوم العدالة التنظيمية و أبعادها من خلال ما يلي:

#### الفرع الأول: مفهوم واهمية العدالة التنظيمية

حاول الكثير من الباحثين والمفكرين صياغة مفهوم للعدالة التنظيمية، وذلك للوقوف على ما يحمله من معاني ترتبط بسلوكيات المنظمة من جهة، وردود أفعال الأفراد إزاء تلك السلوكيات من جهة أخرى، نتيجة إدراكاتهم لأوجه الإنصاف فيها.<sup>1</sup>

#### أولا: تعريف العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية (Organisation justice): ترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة Equity Theory التي قدمها (Adams 1963)، حيث تنظر هذه النظرية إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قام على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها<sup>2</sup>، إلا أن هذا المصطلح لم يعرف إلا سنة 1985 مع كتابات (Greenberg) وأن معظم بحوث العدالة التنظيمية تم نشرها خلال سنة 1990 وحيث:

(Cohen-Charash & Spector, 2001)، يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية التي تتسم بالحدائية، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فردا ما على أنه عادل قد يكون إجراء متحيزا أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات.

<sup>1</sup> محمد مظهر مزعل، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة لدى العاملين في المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة

تكريت، المجلد 19، العدد 01، العراق، 2018، ص 124

<sup>2</sup> أيمن أحمد العمري، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 05، الأردن، 2010، ص 56.



لقد تعددت آراء وتعريفات الكتاب والباحثين للعدالة التنظيمية إلا أنها لم تختلف من حيث المعنى والجدول التالي يوضح لك:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): مفهوم العدالة التنظيمية من منظور عدة باحثين

المفهوم	الباحث والسنة
العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معهم على المستويين الوظيفي و الإنساني.	Greenberg, 1990 أبو الجاسر، 2010.
العدالة التنظيمية وهي المعاملة العادلة في مكان العمل من خلال العدالة التوزيعية التي تشير الى الإنصاف المتصور للنتائج أو المخصصات التي يتلقاها الفرد مثل المساواة والحاجة التي يعتمدها الأفراد عند تخصيص الموارد.	SHAO, 2010, p7
عدالة سلوك اخلاقي نابع عن رفض التعامل على أساس التحيز تحت أي مسوغ ومعاملة الجميع على أساس الأداء والقوانين والتعليمات.	الخفاجي، 2012، ص 6
القيمة المتحصلة من جراء إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة التي يعمل بها.	Saal&Moore, 2003
وقد تم تعريف العدالة التنظيمية على أنها دراسة الشواغل المتعلقة بالإنصاف في مكان العمل مثل توزيع الموارد، وعدالة الإجراءات وكذلك اتخاذ القرارات، والعلاج بين الأشخاص	BanerjeeSube, ,p36, 2013
المعاملة العادلة ستظهر إذا كانت النسبة بين النتائج التي تحققت مع المدخلات التي قدمها للتبادل وتعتبر متوازنة أيضا عدالة الاجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.	Sjahrudin 2013 Herman, p134,
مدى إحساس العاملين بعدالة الأساليب التي اتبعت في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك، ودقة	الطبولي، كريم العبار، 2015، ص 68.

<sup>1</sup> محمد مظهر مزعل، الدور الواسطي للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين المصارف العراقية)، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه (الفلسفة في إدارة الأعمال)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2018، ص 20

عمليات التقييم.	
تشير العدالة التنظيمية إلى تصورات الفرد وردود الفعل على الإنصاف في المنظمة وكذلك له حقوقه وواجباته التي تعبر عن علاقة العضو بالمنظمة.	Girish, V.G,p67, 2015
مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة. وبمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء موضوعي وغير متحيز	مهني، 2016، ص 9
الدرجة التي تحقق فيها المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، وهي ميل الأفراد العاملين و مقارنة حالتهم مع زملائهم الاخرين في العمل أو إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل	ابو صفية، 2018، ص 12

المصدر: محمد مظهر مزعل، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج، أن العدالة التنظيمية هي حس فكري، يشمل حصيلة إدراك العاملين لأبعادها الثلاثة عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات داخل المنظمة بنسب متفاوتة استنادا إلى المعاملة التي يعاملون بها والإجراءات التي تمارس عليهم، بحيث ينعكس هذا الإدراك على توجهاتهم وسلوكياتهم، والتي من خلالها يمكن للمنظمة من معرفة مستوى عدالتها.

#### ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة من خلال عدة مؤشرات، والتي تدل على أهميتها من زوايا مختلفة:<sup>1</sup>

1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية؛

2- تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب؛

<sup>1</sup>الغماري علاء محمد أحمد، عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية -الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الدكتوراه، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة منوبة، تونس 2012-2015، ص 103

- 3- انعكاسها سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- 4- تسليط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات؛
- 5- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة؛
- 6- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- نلاحظ من خلال الأهمية أن المؤثرات تركز في محتواها على أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة من حيث الإجراءات والتوزيع والتعامل، إذ تعد هذه الأبعاد متصلة ومتراصة فيما بينها.

### الفرع الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى مسلمة مفادها أن الأفراد يبحثون عن المساواة في العلاقة الاجتماعية المتبادلة بين التنظيم والفرد، وقد تمت التفرقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في حين أضاف بعض الباحثين نوعا ثالثا من العدالة وهو عدالة التعاملات، إلا أنه من الضروري التنبيه إلى أن ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين فيما يخص النوع الأخير، فهناك من يعتبره أحد مكونات عدالة الإجرائية ناجم عن المعاملة الجيدة أثناء تطبيق إجراء ما، بالمقابل هناك من قسم عدالة التعاملات إلى نوعين : العلاقات بين الأفراد، وعدالة المعلومات وبالتالي أصبح عدد أنواع العدالة في هذه الحالة أربعة أنواع وهذا ما سمي فيما بعد بالنموذج الرباعي، إلا أن الأبحاث والدراسات استقرت عموما عند الأنواع الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)<sup>1</sup>.

وعليه فإن العدالة التنظيمية تقسم إلى ثلاثة أبعاد أساسية: العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية.

<sup>1</sup> صفية شقراني و عائشة شتاتحة، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، مجلة الباحث المجلد 18، العدد 01، الجزائر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص 428.

## أولاً- عدالة التوزيع (Distributational Justice):

تعرف عدالة التوزيع على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.<sup>1</sup> مما سبق يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:<sup>2</sup>

• **جانب اقتصادي (هيكل التوزيعات):** ويعبر عن تبادل ما حصل عليه الفرد من مكافآت مقابل الجهد المبذول؛

• **جانب اجتماعي:** ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يحصل عليها الفرد من الإدارة في العمل. **ثانياً- عدالة الإجراءات (Procedural Justice):** يقصد بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون، مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها.

وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا بأنها الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل وتستند هذه الإجراءات إلى مجموعة من القواعد من أهمها<sup>4</sup> (قاعدة التمثيل، قاعدة الاستثناء وقاعدة الدقة والانسجام).

وهناك ستة قواعد للعدالة الإجرائية هي:<sup>5</sup>

1. **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ظهر ما يببر ذلك ويدعمه؛

2. **القاعدة الأخلاقية:** تعني أن توزيع المصادر والموارد يتم وفق المعايير الأخلاقية السائدة؛

<sup>1</sup> محمد راجس الدوسري، العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي (دراسة على عينة من الشركات السعودية)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان، 2018، ص 12

<sup>2</sup> محمد معمر مزعل، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان 2010، ص 309.

<sup>4</sup> خولة صدر الدين كريم، دور العدالة التنظيمية في أداء أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني الحوجية، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 25، العدد 112، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2019، ص 29

<sup>5</sup> أماني عبد العاطي عمر الشيخ، عرفه جبريل ابو نصيب، أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على إدارة الجمارك بولاية البحر الاحمر، مجلة العربية للعلوم ونشر المعلومات، المجلد 01، العدد 03، السودان، مايو 2017، ص 89

3. قاعدة التمثيل: ويقصد بها أن تبني عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة وتمثيلهم؛
  4. قاعدة دقة المعلومات: تعني أن كافة القرارات تؤسس على معلومات صحيحة ودقيقة؛
  5. قاعدة المساواة: وتعني إجراء الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات دون تمييز؛
  6. قاعدة عدم الانحياز: تعني مراعاة عدم تأثير المصلحة الشخصية على عملية اتخاذ القرار.
- وتشمل العدالة الإجرائية ثلاثة عناصر مهمة تتجلى فيما يلي:<sup>1</sup>

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات؛
  - شرح الإجراءات وعملية صنع القرار؛
  - التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار)، والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.
- وعليه فإن كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.<sup>2</sup>

**ثالثاً-العدالة التفاعلية (Ineractional Justice):** تعتبر العدالة التفاعلية امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى المعاملة العادلة التي يتخذها صناع القرار. في التعامل مع الآخرين في المنظمة، وتعرف بأنها إدراك الأفراد للطريقة العادلة التي يتم التعامل بها معهم من قبل أصحاب السلطة. كما تعرف أيضاً بأنها نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد أثناء وضع الإجراءات التنظيمية، وتتعلق بالجانب الإنساني من الممارسات التنظيمية<sup>3</sup>

وتقسم العدالة التفاعلية إلى نوعين من العدالة التنظيمية عدالة العلاقات الشخصية (Interpersonal Justice) وعدالة المعلومات (Informational Justice)<sup>4</sup>

وأشار العديد من الباحثين إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي:

- **عدالة العلاقات الشخصية (Interpersonal Justice):** إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية ان أي شخص في السلطة يعامل الناس مع الاحترام والكرامة أثناء تنفيذ العمليات والإجراءات التنظيمية<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> محمد راجس الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>2</sup> راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 ، العدد (2+1) 2009، الاردن، ص202

<sup>3</sup> أماني عبد العاطي عمر الشيخ و عرفه جبريل ابو نصيب، أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على إدارة الجمارك بولاية البحر الاحمر، مجلة العربية للعلوم ونشر المعلومات، المجلد 01، العدد 03، مايو 2017،السودان، ص90

<sup>4</sup> Lalit Kumar Yadav, NagendraYadav, **Organizational Justice: An Analysis of Approaches Dimensions and Outcomes**, india, NMIMS Management Review, Volume XII, INDIA 2016,p22.

<sup>5</sup> LalitKumarYadav,ibid

- عدالة المعلومات (Informational Justice): فتركز على التوضيحات المقدمة للعاملين من خلال إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة مثل (تقديم المدير شرح وافي للعاملين حول القرارات التي تؤثر عليهم)<sup>1</sup>. نلاحظ من خلال التعريف السابقة أن أبعاد العدالة التنظيمية هي عبارة عن المخرجات النهائية للعامل جزاء الجهد الذي بذله في العمل وأنها مترابطة مع بعضها البعض وغياب أحد الأبعاد يؤدي إلى أحداث خلل في إدراك العدالة التنظيمية داخل المنظمة، والجدول التالي يلخص أبعاد العدالة التنظيمية:

الجدول رقم (02): أبعاد العدالة التنظيمية التي تساهم في الدراسة الحالية

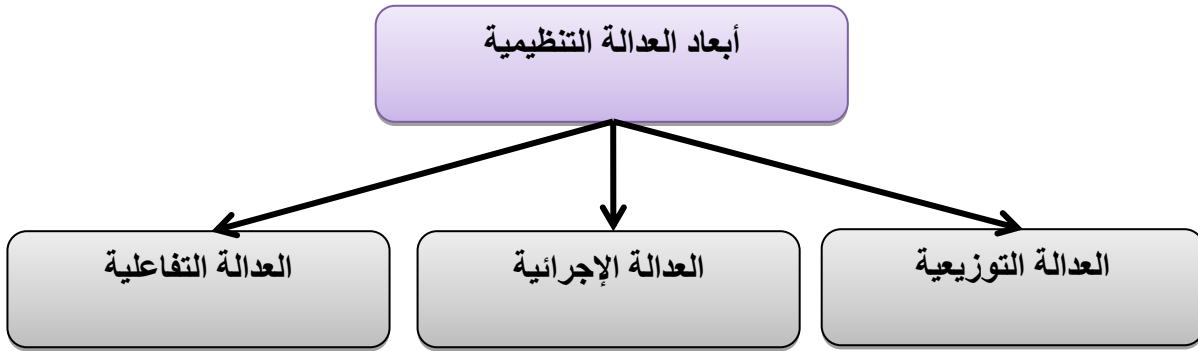
<b>1- العدالة التوزيعية: ملائمة العوائد.</b>
العدالة: مكافأة العمال على أساس مجهوداتهم.
المساواة: منح كافة العمال على أساس التعويضات بصورة متساوية.
الحاجة: منح العوائد على أساس الاحتياجات الفردية أو طلبات العامل.
<b>2- العدالة الإجرائية: ملائمة إجراءات التوزيع</b>
التناسق: جميع العمال لهم نفس المعاملة
عدم التحيز: لا يوجد تهميش أو معاملة لأي فرد أو جماعة في التنظيم
دقة المعلومات: القرارات تتخذ بناء على معلومات دقيقة
التمثيل الكلي: أخذ الطبقة السفلي من العمال بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
التصحيح: هناك عمليات مستمرة أو طرق أخرى دائمة لتصحيح الأخطاء
الأخلاق: عدم انتهاك سلوكيات وأخلاقيات العمل
<b>3- العدالة التفاعلية: ملائمة المعاملات الصادرة من طرف السلطة ( الإدارة) العليا</b>
عدالة ما بين الأشخاص: معاملة كل عامل بلطف واحترام
عدالة المعلومات: تقاسم المعلومات بين جميع العمال

المصدر: صفية شقراني وعائشة شتاحة، مرجع سابق، ص430.

من خلال ما سبق نعلم في الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد أساسية: "العدالة التوزيعية" و "العدالة الإجرائية" و "العدالة التفاعلية"، كونها تتناسب مع أغراض البحث.

<sup>1</sup> ماني عبد العاطي عمر الشيخ و عرفه جبريل ابو نصيب، مرجع سبق ذكره، ص90

الشكل رقم (01): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا إلى دراسات سابقة

### الفرع الثالث: مبادئ وأشكال العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ والأشكال سوف نتطرق لها:

#### أولاً: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهمها:<sup>1</sup>

#### 1- مبدأ المساواة:

ويشتمل هذا المبدأ على تكافؤ الفرص والأجور وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

#### 2- المبدأ الأخلاقي:

ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

#### 3- مبدأ الدقة والتصحيح:

يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

#### 4- مبدأ الالتزام:

الالتزام بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

<sup>1</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عين شمس، 2008، ص51



5- مبدأ المشاركة:

أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

وكما هو الحال بالنسبة للتدخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، والجدول التالي يوضح مبادئ العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (03): يوضح تداخل مبادئ العدالة التنظيمية

مبادئ العدالة التنظيمية	
المبادئ العامة للعدالة التنظيمية	مبدأ المساواة، مبدأ الأخلاق، مبدأ الدقة والتصحيح، مبدأ الالتزام، مبدأ المشاركة.
مبادئ عدالة التوزيع	الترتيب، الأجر المناسب، تقسيم العمل.
مبادئ عدالة الإجراءات	المركزية، الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، تسلسل الخطة، السلطة والمسؤولية، المساواة، وحدة الهدف.
مبادئ عدالة التعاملات	وحدة الأمر، التأديب، المبادرة، المصلحة العامة، روح الفريق.

المصدر: عمر محمود دره، مرجع سبق ذكره، ص 55.

ثانياً: أشكال العدالة التنظيمية

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالآتي:<sup>1</sup>

1. العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة،

<sup>1</sup>مراد رمزي حرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 57

إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً<sup>1</sup> أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا.

وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

## 2. العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلية، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

## 3. العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري للمؤسسة الواحدة.

إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضاً من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم ( يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهداً وعملاً، ويحكم على مدى عدالة، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

<sup>1</sup> مراد رمزي حرموش، مرجع سبق ذكره، 58.

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

#### الفرع الرابع: مقومات العدالة التنظيمية والاثار السلبية لغيابها

##### أولاً: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، وتقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، تركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى وجود متطلبات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي الإداري، وعليه فإن جوهر عملية المقارنة الاجتماعية تبنى على مدى إدراك الموظف للعدالة والشكل التالي يوضح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وهذا ما يبينه الشكل التالي:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (02): بناء إدراك العدالة عند العاملين



المصدر: محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة ص 26.

<sup>1</sup> محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2015، ص 26

نستنتج من خلال المقومات المذكورة سابقا أنها تركز على مجموعة من النقاط منها:

- رغبة العاملين في المنظمة في عدالة المعاملة من قبل رؤسائهم؛
- مقارنة معاملة العامل مع الآخرين العاملين معه من أجل إدراك وجود العدالة في المنظمة أو عدمها.

### ثانيا: الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية

تتلخص الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية في الآتي:<sup>1</sup>

1. ارتفاع معدلات الإجازة المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي؛

2. انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته؛

أما بالنسبة لغياب بعد عدالة الإجراءات والقرارات غير العادلة، فمن شأنه أن يؤثر في العديد من العوامل التنظيمية بشكل سلبي (مثل : نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي وغيرها).

تعرضنا في المطلب الأول من الدراسة إلى مفهوم العدالة التنظيمية والتي تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا وأهميتها وأبعادها ومبادئها وأشكالها واثارها السلبية وغيرها، وفي المطلب الثاني سنتعرض إلى كل ما يتعلق بمفهوم تفويض السلطة وأهميته ومبادئه وشروطه ومياه ومعوقاته وغيرها.

### المطلب الثاني: عموميات حول تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة ولا غنى للمدير الفعال من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته وصلاحياته لمن هم دونه في المستوى الإداري بغرض تدعيم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع وتحفيز الأفراد وإكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية؛ قبل أن التطرق لمفهوم تفويض السلطة نعرف ماهية السلطة وعلاقة التفويض بالمركزية واللامركزية

#### الفرع الأول: ماهية السلطة

أولا: مفهوم السلطة

يعرفها روبنز<sup>1</sup> "الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثير عليهم أو الحق في توجيه الآخرين أو التأثير عليهم بقصد تحقيق أهداف المنظمة" كما يعرفها أيضا سيمون "ان السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تهدد تصرفات طرف آخر "

<sup>1</sup> محمد معمر مزعل، مرجع سبق ذكره، ص 35

مفهوم المسؤولية : الالتزام بتحقيق الاهداف والخضوع للمسألة من قبل الادارة العليا عن النجاح والفشل في تحقيقها

أنواع السلطة: لها ثلاثة أنواع من السلطة

السلطة التنفيذية: بين الرئيس ومرؤوسيه في المنظمة حيث يوجه ويصدر الاوامر لكل المرؤوسين

وهي السلطة التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الانظمة او التي تفوض له في اطار المنظمة .

السلطة الاستشارية : وهي سلطة الخبرة والاختصاص التي تعطي الحق للخبراء بتقديم الراي والمشورة لجهة ماء وتترك لصاحب القرار حرية الاخذ بالراء او عدم الاخذ به

السلطة الوظيفية: وهي السلطة التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدها الفرد من تخصصه في مجال معين

مصادر السلطة: هناك مصدرين للسلطة والمتمثلة في السلطة الرسمية و القبول بالسلطة

المصادر الرسمية: تتمثل فيما يلي :

السلطة الشرعية بموجب حق الملكية : اي صاحب المشروع مالكة يحق له اصدار الاوامر والتعليمات والزام الاخرين بها

الرقابة الحكومية : وهي التشريعات والقوانين التي تعطي الصفة الشرعية والرسمية لمديري وأصحاب الاعمال مثل السياسات المالية وقوانين التجارة والمعاملات

نظرية القبول بالسلطة: بحيث للعامل الحرية بقبول السلطة أو رفضها ويؤكد برناد ان هناك مجالات كثيرة يرفض فيها المرؤوس سلطة الرئيس على الرغم من ان قبول السلطة هو ركن اساسي في جعل السلطة فعالة كما توجد حالات اخرى يقبل فيها المرؤوس سلطة الرئيس

إذا استطاع المرؤوس ان يفهم الامر الصادر اليه؛

- إذا اعتقد المرؤوس ان الامر منسجم مع غرض اهداف المنظمة؛

إذا راء ان الامر منسجم مع اهتماماته الشخصية؛

إذا كان قادر جسميا وفكريا على طاعة الامر والاستجابة له.

<sup>1</sup>- ابراهيم عنيف ابراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الأكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجيستر في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2006 ص 23

## ثانيا: مفهوم المركزية واللامركزية

يقصد بمركزية السلطة رغبة المدير في تركيز عملية اتخاذ القرار وتسيير أمور المنظمة بين يديه، أو لدى جهات قليلة داخل الهيكل التنظيمي، أما اللامركزية فتعني مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من سلطاته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة، بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتسيير الأمور الإدارية المختلفة، فإذا كان المدير يفوض سلطاته بدرجة كبيرة نقول أن الإدارة في المنظمة مركزية، ولا يجب أن نفهم من ذلك أن المركزية أو اللامركزية عملية مطلقة؛ إذ وجود المركزية وتركيزها في جهة أو أفراد محددين، يؤدي إلى تعطيل الأعمال أو يؤخر إنجازها، ويحدد بصورة كبيرة من تطور المنظمة، وقدرتها على تنفيذ الأعمال الكبيرة والمركبة، بعكس اللامركزية التي تفسح المجال لاتخاذ القرارات والتسيير، في وقت قياسي<sup>1</sup>.

## علاقة تفويض الصلاحيات بالمركزية واللامركزية:

يمكن القول إن المركزية في مفهومها المعروف لدي المشتغلين في مجال الإدارة تشير إلى تمركز السلطة في أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا وأما اللامركزية فإنها تأخذ عكس هذا المفهوم، فكلما قل تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة المركزية، فالشخص الذي يتمتع بمركزية مطلقة عليه أن يتخذ القرارات الإدارية الصغيرة منها والكبيرة وعلى جميع المستويات، وذلك فهو ليس بحاجة إلى مدراء آخرين يساعده في تحمل المسؤولية وأعباء العمل، وكذلك فإن اللامركزية المطلقة تعني تفويض جميع سلطاته وصلاحياته لمروؤسيه وبذلك تزول مكانته في المشروع<sup>2</sup>.

أشار القريوتي (2001) ، إن اللامركزية تعني نمط من التفويض يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقا لنصوص قانونية، تصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسة السلطات أمام الجهات العليا، وهي تحاسب على أي قصور بصفتها المسؤولة الوحيدة عنه، أما التفويض فيقوم الرئيس بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال.

<sup>1</sup> محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع الرياض سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص19.

<sup>2</sup> فريد لخنش، تفويض السلطة وتأثيره على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية جامعة الجلفة أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص200

كخلاصة، يمكن القول أن مفهوم التفويض يركز على سلطات فرد ما مخول استخدامها، في حين يوضح مفهوم المركزية واللامركزية خصائص التنظيم عموماً، ومدى سعة التفويض فيه. يرتبط تفويض السلطة بمفهوم لا مركزية السلطة، إذ أنهما يسيران في نفس الاتجاه، فإذا كان التفويض هو عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين الذين فوضت إليهم السلطة، يمكنهم اتخاذ القرارات داخل المنظمة بمعنى أن المرؤوسين الذين فوضت لهم السلطة، يمكنهم اتخاذ القرارات بالسلطة المفوضة إليهم<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مفهوم تفويض السلطة (Delegation of Authority) وأهميته

#### أولاً: مفهوم تفويض السلطة

**التفويض لغة:** لفظ التفويض لغة من فوض اليه الامر (تفويضا) رده اليه وتفاوض الشريكان في المال، أي اشتركا فيه اجمع وهي شركة، وقيل فوض الامر اليه أي بمعنى جعل له التصرف فيه كما قيل فوض اليها الامر أي صيره اليه وجعله الحاكم فيه<sup>2</sup>.

**التفويض اصطلاحاً:** تعددت مفاهيم عملية التفويض حسب العلم الذي يتناوله وفيما يلي بعض التعريفات التي وردت في علم الإدارة:

فقد عرفه (أثرتون) بأنه إيلاء المسؤولية او الصلاحية إلى شخص آخر لإتمام واجب متفق عليه وتحت اشرافك وفي الوقت نفسه، تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً (Atherton:1999:45)<sup>3</sup>

ويرى اللوزي كذلك بأنها إعطاء المسؤولية ومنح السلطة الرسمية للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوس للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة بين طرفين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص22

<sup>2</sup> كاظم خضير السويدي، التنظيم القانوني لتفويض الاختصاص الاداري، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية المجلد 08، العدد2،العراق، 2018، ص292

<sup>3</sup> ماهر صبري درويش، ابراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الاسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في شركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى/الكوفة)، العدد 82،قسم ادارة أعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، ماي 2010، ص 65

<sup>4</sup> دريدي فاطمة، قرواني محمد الأمين، تفويض السلطة وأثرها على فاعلية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، الطبعة الاولى،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2015، ص306.



المقصد بتفويض السلطة هو أن يقوم المدير أو الرئيس الإداري بنقل بعض اختصاصاته القانونية إلى واحد أو أكثر من مرؤوسيه، بحيث يكون من حق المرؤوس المفوض إليه سلطة اتخاذ القرارات في حدود التفويض دون الرجوع إلى الرئيس المفوض.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تفويض السلطة هي عملية تنازل الرئيس عن بعض صلاحياته ومرؤوسيه، بتكليف كل منهم بجزء من عمل أو مهمات معينة، محددًا لهم هذه الواجبات والمهمات المطلوبة منهم من قبل المفوض، وذلك بتفويض قدرًا من سلطته إلى من هم تحت تصرفه بنص قانوني .

### الفرع الثالث: أهمية تفويض السلطة

لتفويض السلطة أهمية كبيرة، حيث تحقق نتائج إيجابية تعود على جميع العاملين والمستفيدين بالنفع، وتوضح هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1- إتاحة أسلوب التفويض الفرصة للتنمية الذاتية للمرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى، وذلك وتكوين احتياطي لشغل الوظائف في المستقبل؛
- 2- تقوية الشعور بالانتماء إلى المنظمة، والعمل بروح الفريق؛
- 3- تقوية الشعور بالنقطة بالنفس والاعتزاز بها، وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع؛
- 4- توفير الوقت المناسب للقائد، وتمكنه من التفرغ إلى الأمور الاستراتيجية، والمهمة في المؤسسة؛
- 5- زيادة السرعة في إنجاز القرارات السليمة؛
- 6- زيادة فعالية المنظمات لأن القائد الذي يفرض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكثر لقبول مسؤوليات إضافية؛
- 7- سهولة اكتشاف الإدارة الغير الناجحة في الأقسام الأكاديمية؛
- 8- السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها؛
- 9- قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى؛
- 10- تحقيق الانسجام وإيجاد جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- 11- الشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ حسب عمله؛
- 12- إتاحة الوقت والجهد للقادة للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديده في الإجراءات الشكلية الإجرائية؛
- 13- تنمية القدرات القيادية للمرؤوسين؛
- 14- التخلص من عيوب تمركز السلطة في يد شخص واحد.

<sup>1</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الاولى، مصر، سنة 2008، ص 244.

<sup>2</sup> العجمي، سعودي سالم حسن، مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير في إدارة التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الاردن، 2018، ص 18-19.

أي أن التفويض يعد ذو اثار إيجابية على المؤسسة والإدارة والعاملين في ان واحد، حيث يخلق بيئة عمل مشجعة، إضافة إلى دوره الهام في زيادة الانتماء للمؤسسة وزيادة مستوى الدافعية لدى العاملين، وبالتالي مساهمة الجميع في تحقيق الأهداف المناطة بها.

### الفرع الرابع: مبادئ التفويض

يرتكز التفويض على عدة مبادئ حتى يكون أداة إدارية فعالة:

- 1- مبدأ تفويض السلطة وفقاً للنتائج المتوقعة: حيث أن هدف السلطة هو تسهيل مهمة الأفراد في تحقيق النتائج المطلوبة منهم لتساهم في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.
  - 2- مبدأ تعريف الواجبات الوظيفية: يعني أنه لكي يتحقق الهدف من تفويض السلطة فإن واجبات الأفراد أو الأقسام الوظيفية لا بد وأن تكون محددة واضحة.
  - 3- مبدأ تسلسل السلطة: وهذا يتطلب أن يعرف الشخص المفوضه إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التي تقف عندها سلطاته، والشخص الذي يمكن الرجوع إليه في حال وجود مشكلة تتجاوز صلاحياته.
  - 4- مبدأ الاستفادة من تفويض السلطة: ويعني أنه على الشخص المفوضه إليه السلطة أن يستفيد من التفويض في إدارة شؤون قسمه واتخاذ القرارات اللازمة في إطار هذا التفويض.<sup>1</sup>
  - 5- مبدأ توفير الإمكانيات والتسهيلات: بمعنى أن فعالية تفويض السلطة لن تتحقق إذ لم تقترن السلطة المفوضه بتوفير الاحتياجات المادية والتسهيلات اللازمة لإدارة دقة العمل.
  - 6- مبدأ وحدة القيادة: هذا المبدأ لا يسأل المرؤوس إلا شخص واحد وهو رئيسه، إن هذا المبدأ يقرر شيئاً نعرفه جميعاً هو "أن الفرد لا يخدم سيدين" وهذا يعني ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة.
  - 7- مبدأ المسؤولية المطلقة: كلما كانت المسؤولية يمكن إحكام الرقابة إذ تقوم عملية الرقابة على أساس جعل الأفراد مسئولين عن تنفيذ واجبات معينة، وبالتالي فإن كل مدير يجب أن يكون مسؤولاً عن كل العمل الذي يؤدي في الوحدة التنظيمية التي يرأسها، فإذا وقع الخطأ في أي جزء منها أو في أي مستوى منها فإنه يظل مسؤولاً عنه.<sup>2</sup>
- من خلال العرض السابق لمبادئ تفويض السلطة يتضح أن تفويض السلطة لأحد ما يتم بإسناد مهمة صنع القرار واتخاذها من قبل المفوض إليه، ومن البديهي أن المدير لن يستطيع تفويض سلطة لا يمتلكها،

<sup>1</sup> حسان الدين خليل حرب، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على الوزارات

الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص14

<sup>2</sup> فريد لخنش، تفويض السلطة وتأثيره على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية جامعة الجلفة نموذجاً، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم

والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص137

كما يجب أن تكون هذه السلطة مكتوبة، وعلى المديرين أن يعرفوا المرؤوسين بكيفية الأداء الفعال لهذه المهام<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: شروط تفويض السلطة

تنقسم شروط التفويض في النظام الإداري لقسمين: شروط شكلية، وشروط موضوعية.

#### 1. الشروط الشكلية للتفويض، وتشمل<sup>2</sup>:

- **شكل قرار التفويض:** ويقصد بشكل القرار هو الصورة النهائية التي يظهر عليها كما أراده المفوض، وهذه الصورة لا تخضع لشكل معين، ويجب احترام قرار التفويض في حالة صدوره، وبهذا يحق للمفوض إليه أن يتصرف باسم الأصيل ويوقع نيابة عنه.
- **نشر قرار التفويض:** يخضع قرار التفويض لسائر الشروط التي تخضع إليها القرارات الإدارية باعتباره قراراً إدارياً، غير أنه يختلف عنها من ناحية الآثار فيما يتعلق بالشخص الصادر لصالحه، ففي حين تعد القرارات الإدارية سارية بمجرد صدورها من حيث المبدأ وان لم تنشر، لا يمكن للمفوض إليه أن يمارس الاختصاصات استناداً التي نص لم ينشر، ولذا فلا بد من نشر مثل هذه القرار، بل وإعلام الوسط الذي يعمل فيه المفوض إليه بصدور التفويض.

#### 2. الشروط الموضوعية للتفويض: وتشمل<sup>3</sup>

- **وجود نص يأذن بالتفويض:** إذا كان التفويض مبدأ استثنائياً من وجه شرعي، لذا لا بد أن يأذن بالتفويض نص قانوني.
- **تحديد الشخص المفوض:** يجب أن يصدر التفويض في الاختصاص من شخص أجاز له إصداره استناداً لنص مكتوب، فلا يجوز مثلاً أن يفوض الوزير جزءاً من اختصاصاته الى غيره إلا إذا كان يستمد إمكانية التفويض من النص الاذن.
- **تحديد موضوع التفويض:** قد يحدد موضوع التفويض، وقد يكون عاماً، فإذا كان محدداً وجب أن يكون في نطاق النص الذي بموجبه تم التفويض، بمعنى أن يتناول الموضوعات التي حددها النص ولا يمتد التي غيرها.

<sup>1</sup> السحبانى ابراهيم عيد، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، رسالة ماجستير إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين، 2012، ص22 .

<sup>2</sup> السعود راتب سلامة، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أقسام الرؤساء فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 12 المجلد، العدد3، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص40-41

<sup>3</sup> السعود راتب سلامة، مرجع سابق، ص42

- **تحديد مدة التفويض:** يجب أن يكون التفويض محدد المدة، سواء أكان هذا التحديد في النص أم في قرار التفويض الصادر من الأصل، وحكمة ذلك تنحصر في عودة الاختصاص المفوض الى الأصل بانتهاء المدة المحددة محافظة علي قواعد الاختصاص، ولا يكون التفويض مؤبداً، لأنه عندئذ يعتبر تنازلاً عن المسؤولية.
- **أن يصدر قرار بالتفويض:** إن مجرد سماح سلطة ما بتفويض بعض اختصاصاتها الى مستويات إدارية أدنى، وتحديد من يجوز التفويض إليهم لا يكفي لكي يمارس هؤلاء الاختصاصات المفوضة، فلا بد أن تظهر إدارة الأصل في استخدام إمكانية التفويض، ويكون هذا بإصدار قرار التفويض.
- **جزئية التفويض:** لا يستهدف التفويض أساسا التخفيف من أعباء الرئيس الإداري عن اختصاصه كلية لأنه غير جائز قانوناً، ويتعارض مع الأهداف التي يرمي إليها نظام التفويض، ولا معنى لقيام الرئيس الإداري بتفويض كل سلطاته، لأن هذا يعتبر تنازلاً من جانبه عن الاختصاصات التي أسندها إليه القانون، وهذا لا يجوز، لأنه لا يملك هذا الحق.
- **صراحة التفويض:** لكي يمارس المفوض إليه أحد الاختصاصات بالتفويض يتعين أن يكون مفوضاً فعلاً بهذا الاختصاص، لذلك يجب أن يكون التفويض صريحاً وليس ضمناً.
- **لا يجوز التفويض في المسؤولية:** يشتمل اصطلاح الاختصاص في القانون الإداري على شقين: الشق الأول هو السلطة، والشق الثاني هو المسؤولية، والتفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية، أي أن الرئيس الإداري يقوم بتفويض جزء من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته الكاملة عن هذه السلطات، فمسؤولية الرئيس الإداري أمام الرئاسات العليا التابع لها لا تنتقل مع تفويض بعض اختصاصاته الى من هم أدنى منه مرتبة في السلم الإداري.

**عدم تفويض السلطات المفوضة:** لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت اليه من رئيسه، الى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي، وذلك لأن عملية التفويض بلانهاية، وأصبح الأمر بدون حدود، وعند ذلك تضيع المسؤولية بين عدد كبير من الإداريين، ولكن هذا الشرط لا يمنع المفوض اليه بتفويض جزء من سلطاته الأصلية الى من يليه في السلم الإداري إذا ما وجد أنه قد يعجز عن القيام بمباشرة جميع السلطات الأصلية لوظيفته بجواز ماتم تفويضه إليه من سلطات.

الفرع السادس: مزايا ومعوقات التفويض

أولاً: مزايا التفويض

التفويض عملية من العمليات الإدارية الحديثة التي لها اثر كبير على الأداء والإنجاز، من اهم مزاياه نجد<sup>1</sup>:

- التفويض يوفر الوقت: يسمح التفويض بالتركيز على الجوانب الهامة في الوظيفة التي تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد الكفاءة والفعالية من خلال تخفيض عبء العمل؛
- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار: من المزايا القيمة للتفويض إتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية واكتشاف طرق جديدة تسهم في زيادة الفعالية والكفاية للتنظيم؛
- إعداد قادة المستقبل: يحقق التفويض إعداد كوادر القادة للمستقبل بمستوى عالي؛
- إن التفويض يساهم في تحقيق الأهداف اللامركزية الإدارية مع تقادي ما قد يترتب عليها من الأخطاء؛
- تطوير أداء العاملين: يساعد التفويض الموظفين المرفوضين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم و المهارات الكامنة لديهم من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن؛
- تعزيز الانتماء الوظيفي: يعزز الشعور بالانتماء الوظيفي الذي ينعكس على الأداء ايجابيا
- إتاحة الفرصة مباشرة للقيادات الصغرى و الفرعية للتدريب على تحمل المسؤوليات، وتنمية المهارات في العمل.<sup>2</sup>

ثانياً: معوقات التفويض

هناك عدة معوقات تمثل عقبات أمام اللجوء إلى عملية تفويض السلطة وممارستها نذكر منها<sup>3</sup>:

- 1- معوقات خاصة بالرؤساء الإداريين: بعض الرؤساء الإداريين تغيب عنهم تلك الحقيقة الهامة في أصول الادارة، فلا يرغبون في تفويض سلطاتهم ويفرضون ذلك، وهناك مجموعة من الأسباب تدفع مثل هؤلاء الرؤساء إلى هذا الموقف السلبي هي:
  - رغبتهم بالاستئثار بالسلطة والظهور بمظهر أصحاب القوة والنفوذ؛
  - خوفهم من اضعاف مركزهم إزاء المرؤوسين، وقيام مرؤوسيهم بالتمرد عليهم ومناقشتهم لهم؛

<sup>1</sup> عثمان اسماعيل عثمان، الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الاداري (دراسة على عينة من المصارف

السودانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2017، ص16

<sup>2</sup> فؤاد العاجز، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض وعلاقته بأداء معلميهم، مجلة البحث العلمي في التربية العدد 17، الجامعة الإسلامية غزة 2016، ص159.

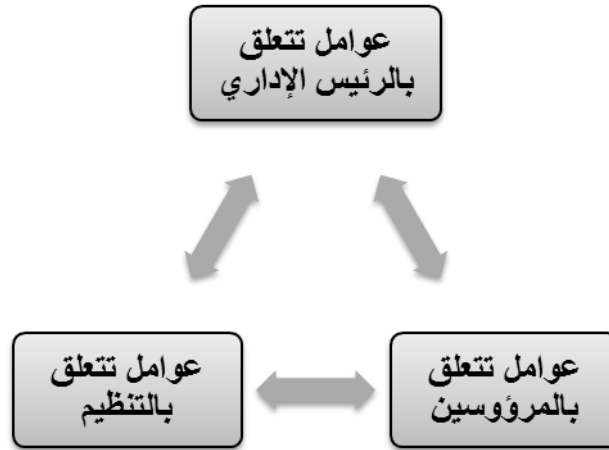
<sup>3</sup> عبد الرحمن توفيق، تفويض السلطة، بميك اختبارك الأول للإدارة أفضل، الطبعة الخامسة، سنة 2008، ص44.

- عدم ثقة الرؤساء في مرؤوسيهـم وفي قدرتهـم على ممارسة الأعمال والسلطة المفوضة إليهم؛
  - عدم تفويض الصلاحيات والسلطات المكافئة للمسؤوليات؛
  - عدم إقامة نظم متابعة ورقابة.
- 2- معوقات ترجع إلى المرؤوسين: ومن ناحية مقابلة، قد يكون الرؤساء راغبين في تفويض سلطاتهم ومقتنعين بضرورة التفويض ولكن المرؤوسين يترددون في قبول وممارسة السلطة المفوضة إليهم إلى عدد من الأسباب أهمها<sup>1</sup>:
- عدم ثقة هؤلاء المرؤوسين في أنفسهم والخوف من الفشل في تحمل المسؤوليات والسلطات الجديدة؛
  - خوف المرؤوسين من فقدان صداقتهم القديمة لأنهم يشعرون بأنهم سوف يتميزون عن زملائهم بناء على مركزهم الجديد والسلطات الممنوحة لهم، مما يباعد بينهم وبين زملائهم القدامى؛
  - وقد يرجع تردد المرؤوسين إلى فقدان ثقتهم في رؤسائهم أو ضعف تلك الثقة فيهم، فقد يكون لديهم القناعة والاعتقاد أن الرؤساء سيتصيدون لهم الأخطاء سيما إذا كان هؤلاء الرؤساء قد عودوا المرؤوسين من قبل على التعليمات الصارمة الجامدة؛
  - عدم حصول المفوض إليه على حوافز تشجيعية؛
- 3- معوقات ترجع إلى التنظيم: وهي<sup>2</sup>:
- سيطرة سياسة الرأي الواحد؛
  - عدم القدرة على تحمل الأخطاء؛
  - حساسية القرارات؛
  - الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح؛
  - قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز؛
  - عدم وضوح السلطات والمسؤوليات.
- تتفاوت المعوقات التي تواجه عملية التفويض، وتنقسم العوامل المتعلقة بهذه المعوقات إلى ما يلي:

<sup>1</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 251-252.

<sup>2</sup> تـهاني محمد العمودي، تفويض السلطة، محاضرات، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعـه الملك عبد العزيز بجده، المملكة العربية السعودية 2017، ص 25

الشكل رقم (03): العوامل المتعلقة بمعوقات التفويض



المصدر: تهاني محمد العمودي، مرجع سبق ذكره، ص24.

يجب على الرؤساء من جانبهم العمل على إزالة تلك المعوقات في نفسية مرؤوسيه حتى يتقبلوا السلطة المفوضة إليهم ويمارسونها بروح إيجابية فيجب اقناع المرؤوسين بعدم الخوف من الفشل وان رؤسائهم لا يبنون تصيد أخطائهم من أجل نجاح هذه العملية.

من خلال دراستنا لتفويض السلطة خلصنا إلى أن (تفويض السلطة) يعتبر من أهم مبادئ الإدارة الحديثة، حيث أن التعرف على واقع التفويض وتحديد مشكلاته وسبل تطبيقه بفاعلية هي عوامل إيجابية في مجال تطوير الإدارة في المنظمات العامة والخاصة على السواء، كما ان التفويض الفعال يساعد كثيراً في سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الجهات العليا التي فوضت السلطة، وبذلك يتم التخلص من الكثير من التعقيدات الروتينية التي تسبب تعطل الاجراءات أو عرقلتها، يضاف إلى ذلك أن التفويض الفعال يساعد الرئيس على التفرغ للمسائل المهمة في عمله ويجنبه الارياك فيه، كما أنه يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين في أداء العمل وأثر ذلك في ترشيد استخدامهم لأوقاتهم مما ينعكس إيجابياً على المنظمة ككل، في المبحث الموالي سنعرض اهم الدراسات الأجنبية والعربية التي دراسة المتغيرين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة، مع محاولة تحليلها واستخراج اوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث لأهم الدراسات السابقة، المحلية والأجنبية سواء بالغة العربية، التي تناولت متغيرات دراستنا والمتمثلة في العدالة التنظيمية وتفويض السلطة، بغية الاستفادة منها، وتحديد موقع هذه الدراسة الحالية من تلك الدراسات، وتحديد مدى الاتفاق أو الاختلاف في نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية عند مناقشة تلك النتائج لاحقاً، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

**المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية**

**المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة**

**المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**



## المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية

(1) دراسة رميلة لعمور ويومدين بوداود:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وقد استهدفت الدراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، و استعملت الدراسة استبيان استخدمت فيه نمذجة المعدلات البيانية SEM باستخدام برنامج Smart Pls، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية، ووجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، ووجود تأثير غير مباشر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لذي عينة الدراسة.

(2) دراسة بن دحو سمية و سهيل مقدم:<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولائه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين الفرضيات، وقد استهدفت الدراسة عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهراڤ حيث قدرت ب (45) موظفا من إناث وذكور، واستعملت الدراسة أداة الاستبيان طبق مقياس العدالة التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط ومستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير السن.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> رميلة لعمور ويومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 العدد 02 الجزائر ، 2019،

<sup>2</sup> بن دحو سمية و سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهراڤ، مجلة التنمية البشرية، العدد 7، الجزائر، مارس 2017.

(3) محمد معمر مزعل:<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى دراسة دور كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة في (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة أخلاقية) ورأس المال الاجتماعي المتمثل في (الثقة، التعاون، الالتزام، القابلية الاجتماعية) بتوسط التهكم التنظيمي بالمصارف العراقية، استهدفت الدراسة جميع العاملين في المصارف العراقية والبالغ عددهم (3096) عامل حيث بلغت عينة الدراسة 342 مفردة، وكذلك استخدم عددا من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج SPSS، V25 وبرنامج Amos V25، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقوائم الاستبيان بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع البحث

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة أخلاقية) ورأس المال الاجتماعي بتوسط التهكم التنظيمي (تهكم عاطفي، تهكم سلوكي، تهكم موظف)، أما بالنسبة لبعد عدالة التعاملات الذي أثبت التحليل الإحصائي أن التهكم التنظيمي كمتغير وسيط لا يؤثر على بعد عدالة التعاملات للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل على رأس المال الاجتماعي (الثقة والالتزام والقابلية الاجتماعية) كمتغير تابع.

أوصت الدراسة إدارة المصارف المبحوثة إلى تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال تطبيق العدالة التنظيمية والذي يساهم من خلالها في تقليل التهكم التنظيمي إلى ادنى مستوى لدى العاملين في المصارف المبحوثة، وأيضا توصي الدراسة إدارة المصارف إلى التقليل من التهكم التنظيمي من خلال تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية والذي يساهم من خلالها في تقليل التهكم التنظيمي إلى ادنى مستوى لدى العاملين في المصارف المبحوثة، وأيضا توصي الدراسة إدارة المصارف إلى تقليل من التهكم التنظيمي من خلال تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ب (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة أخلاقية).

(4) دراسة علي فهيد فهد الفعر الشريف:<sup>2</sup>

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات بجامعة الطائف، من وجهة نظر جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين بجامعة الطائف، البالغ عددهم (100) عضو هيئة تدريس متعاقد، ولتحقيق أهداف البحث، تم

<sup>1</sup> محمد معمر مزعل، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف العراقية)، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه (الفلسفة في إدارة الأعمال)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2018

<sup>2</sup> علي فهيد فهد الفعر الشريف، واقع العدالة التنظيمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين، كلية التربية جامعة طيبة، مجلة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 2، السعودية، 2017

تصميم استبانة تحتوى على 25 عبارة. وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام ألفا كرونباخ. وبعد تطبيق الاستبانة، تم تحليل البيانات احصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد أشارت نتائج البحث إلى أن مستوى العدالة التوزيعية جاء بدرجة متوسطة ويتجه نحو الارتفاع بمتوسط حسابي مقداره (3.42)، بينما جاء مستوى العدالة الإجرائية مرتفعا بمتوسط حسابي قدره (3.5) وأخيرا جاء مستوى عدالة التعاملات بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.2)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تشير النتائج إلى أن شعور أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين بجامعة الطائف نحو العدالة الإجرائية يفوق شعورهم نحو العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات، هناك توجه إيجابي إلى حد كبير من قبل أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين بجامعة الطائف نحو العدالة الإجرائية، وهو ما يرجع بالأساس إلى القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة دون تمييز أو استثناء كما أنها لاتعتمد على أسباب منطقية.

#### 5) دراسة أم الزين حسين بدوي:<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة العدالة التنظيمية لمدرء المدارس الثانوية في مدارسهم من منظور المعلمين. ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان وتألّف من (28) بنداً، ووزعت هذه البنود على مجالين: يتألّف مجال العدالة الإجرائية من (15) بنداً؛ ويتألّف مجال العدالة التفاعلي من (13) بنداً، وتم توزيع الاستبيان على (426) مدرساً ومعلمات. وكشفت نتائج الدراسة أن مجال العدالة التفاعلية يحتل المرتبة الأولى في الوسط (3.33)، و مجال العدالة الإجرائية المرتبة الثانية في الوسط (3.32)، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود اختلافات كبيرة بين وسائل استجابة الأشخاص بسبب جنسهم لصالح الذكور. بالإضافة إلى ذلك وكشفت النتائج أيضاً عن وجود اختلافات كبيرة بين وسائل استجابة الأشخاص بسبب جنسهم لصالح الذكور. وعلاوة على ذلك، كانت هناك اختلافات كبيرة بين وسائل ردود الأشخاص في جميع مجالات العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية بسبب مؤهلاتهم الأكاديمية لصالح البكالوريوس وما دونها.

#### 6) دراسة: Greenberg Jerald, **Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow**, Journal of Management , Vol-16, The Ohio State University 1990:

تحاول هذه الدراسة التعرف على العدالة التنظيمية وانعكاساتها بين الأمس، اليوم وغداً، وذلك من خلال تحليل بعض الدراسات والنظريات، وعليه فن العدالة تعكس النمط القيادي المستخدم، حيث خلصت إلى

<sup>1</sup>Um AlzainHussainBadawi, **The Degree of Practice of the Organizational Justice of Secondary, School Principals in their Schools from the Teachers' Perspectives atALQunfutha Governorate**, International Journal of Education and Research, Vol. 7 No. 5 May 2019

النتائج التالية: وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والنمط القيادي المستخدم، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين عدالة الإجراءات والنمط القيادي المستخدم. إذ أن شعور العاملين بعدالة الإجراءات، يتوقف إلى حد كبير على قدرة المدير على تحقيق نوع من الاتصال بينه وبين العاملين، يسمح لهم بنقل أفكارهم بكل حرية.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة

#### 1) دراسة فريد لخنش:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير تفويض السلطة على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية "جامعة الجلفة" وقد تم استخدام المنهج الوصفي لكونه أحد أكثر المناهج توظيفا في تقصي الظواهر الاجتماعية، وقد تمت الدراسة على عينة من موظفي الجامعة البالغ عددهم 109 مفردة مكونة من عمداء، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، أعوان تحكم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته كما توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- يؤثر تفويض السلطة بشكل ايجابي في قدرات الموظفين فيما يتعلق باستغلال الموارد المتاحة وفي أداء الموظفين بالجامعة.
- يؤثر تفويض السلطة تأثير ايجابيا في مهارات الموظفين المتعلقة بتنظيم الوقت بالجامعة وتوجد علاقة ايجابية بين الرغبة في تحمل المسؤولية والثقة في اتخاذ قرارات صائبة.
- يؤثر تفويض السلطة في جودة القرارات الإدارية بالجامعة.
- أن كفاءة السلطة في تلاؤم نسبي للمهام المفوضة مع الاختصاص يساعد الموظفين على بذل الجهد وتكريسه كله للوقت الرسمي.
- وضوح الأهداف والقوانين من أبرز العوامل التي تتحكم في وقت العمل.
- هناك تأثير ايجابي لملائمة المهام المفوضة في الاختصاص في قدرات الموظفين على استثمار الوسائل والإمكانيات المتوفرة في الجامعة.

<sup>1</sup>فريد لخنش، تفويض السلطة وتأثيره على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية جامعة الجلفة أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي تحدثه عملية تفويض السلطة على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية وبجامعة الجلفة ميدان البحث.

## (2) دراسة عثمان اسماعيل عثمان<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تفويض السلطة بأبعادها الثلاثة (تفويض الصلاحيات، تنمية المهارات القيادية لدي المرؤوسين، التنظيم الإداري) على الابداع الوظيفي بأبعاده (توليد افكار جديدة، حل المشكلات) ومعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة، استهدفت هذه الدراسة عينه من مدرء المصارف السودانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات الاولية للدراسة وذلك لاختبار الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة. تم اختبار الفروض باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Amos) حيث تم توزيع (120) استبانة على المدرء بالمصارف على مختلف المستويات الإدارية (العليا والوسطى) كما تم استخدام عدة أساليب إحصائية الوصفية والإستنتاجية لتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفروض وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي،

كما توصلت الدارسة إلى نتائج التالية وجود علاقة جزئية بين الابداع والقوة التنظيمية، واتضح ان القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة للمرؤوسين وذلك لتسهيل اجراءات العمل داخل المصارف، ويوصي بضرورة الاهتمام بإبداع العاملين وتشجيعهم لذلك.

## (3) دراسة السعود راتب سلامة<sup>2</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، وقد اشتملت عينة من الدراسة علي (206) رئيس قسم اختيروا بالطريقة العشوائية. ولجمع بيانات الدراسة، استخدمت اداتان، الأولى لقياس درجة تفويض السلطة، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي.

بينت نتائج الدراسة إن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتفعة، وإن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام

<sup>1</sup> عثمان اسماعيل عثمان، الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري (دراسة على عينة من المصارف السودانية)، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال (MSc)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2017.

<sup>2</sup> السعود راتب سلامة، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أقسام الرؤساء فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية المجلد 12، العدد3، جامعة دمشق، 2014

الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعا أيضا. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي  $(\alpha=0.05)$  بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ومستوي الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها.

#### (4) دراسة AzizeErgeneli and F. GamzeBozkurt<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان تفويض السلطة يُعتبر نوعاً من السلوك السلوكي الاجتماعي أم لا. وفقاً لبعض الباحثين، تؤثر الثقة في كيفية تفسير سلوكيات المديرين والدوافع الكامنة وراءهم. إذا وثق الموظفون في مديرهم، فإنهم يصبحون أكثر إيجابية بشأن مديرهم وربما يتجاهلون بعض تصرفاتهم. لذلك، الغرض الثاني من الدراسة الحالية هو التحقيق في التأثير المعتدل للثقة على العلاقة بين تفويض السلطة وتصورات المرؤوسين حول التسكع الاجتماعي لمديرهم. وقد استهدفت الدراسة عينة من 243 موظفاً يعملون في الشركة. واستعملت الدراسة أداة الاستبيان و استخدام تحليل الانحدار الهرمي من أجل قياس الآثار الخطية وسيط، كشفت النتائج أنه لا توجد علاقة بين تفويض السلطة والتلاحم الاجتماعي المتصور، علاوة على ذلك، فقد وجد أن مستوى الثقة في المديرين لا يخفف من هذه العلاقة. ومن المثير للاهتمام، على الرغم من أنه لم يتم الافتراض به، إلا أن المزيد من التحليل كشف أن الثقة في المدير مرتبطة بشكل سلبي بالتلاعب الاجتماعي المتصور للمدير. تمت مناقشة الآثار المترتبة على الدراسة على البحث والممارسة، كما اوصى الباحث بضرورة إجراء أبحاث في هذا الموضوع لمعرفة المزيد عن العلاقة بين تفويض السلطة والتلاحم الاجتماعي وعلل على ذلك بأن البحث انجز في فترة معينة وراء ان اختلاف الفترات ربما تختلف النتائج وامكانية تعميمها وان تشمل العينة المديرين والمرؤوسين من اجل الحصول على مقياس اكثر موضوعية لملاحظة تصور جميع الفئات اقترح آخر لإجراء مزيد من البحوث هو استكشاف العلاقة بين مغزى المهمة والمدير الذي يتصور التسكع الاجتماعي. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الباحثين في المستقبل فحص العوامل المحددة الأخرى التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على التجاهل الاجتماعي المدرك للمدير.

<sup>1</sup>AzizeErgeneli and F. GamzeBozkurt, **Moderating Effect of Trust in Managers on the Relation between Delegation of Authority and Managers' Perceived Social Loafing**, Information Management and Business Review, Vol. 4, No. 11, pp. 583–595, Nov 2012Turkey

5) دراسة بقلم إبراهيم عباسي موسنزي، مايندي سيفونا توماس ومحمدي لوييجا:<sup>1</sup>

تمثلت أهداف هذه الدراسة في شقين: -لاستكشاف العلاقات بين التفويض والرضا الوظيفي و- تطوير إطار عمل مفاهيمي وبحث نموذج لتنفيذ التفويض فيما يتعلق بالرضا الوظيفي تستخدم هذه الدراسة مسح مقطعي التصميم. وقد استهدفت عينة إجمالية من 247 معلما بالمدرسة الابتدائية تفويض السلطة يساعد على التغلب على العقبات المتعلقة بالفوارق لصنع قرار الشركات من خلال الذكاء الذاتي الذي يجعل حتما الموظفين راضين عن وظائفهم. بناء على هذا، في الإعداد للمدرسة الابتدائية، وقد سمح المعلمين فرصة للمشاركة في صنع القرار، تقييم أدائهم على أساس متفق عليه وأن صنع القرار ليس له تأثير كبير على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية، و تم توزيع الاستبيانات بمساعدة الباحثين أجريت الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع تحليل هياكل الحزم (AMOS) البرمجيات، و كشفت الدراسة عن علاقة قائمة بين أبعاد تفويض الحكم الذاتي و المسؤولية والسلطة والرضا الوظيفي يتماشى مع هذه الدراسة في سياق معلمو المدارس الابتدائية في أوغندا. وتوصلت الدراسة إلى أن مبادئ التفويض أو سمات توقع الوظيفة الرضا في قطاع خدمات المدارس الابتدائية في أوغندا، بحيث أشارت الدراسة أيضا أن صنع القرار من بين معلمو المدارس الابتدائية ليس لهم أي تأثير على عملهم بالنسبة للرضا الوظيفي. واوصت الدراسة من إقامة العلاقة بين التفويض والرضا الوظيفي.

6) دراسة محمود عبد الرحيم بدر غانم:<sup>2</sup>

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم، بإضافة إلى معرفة أثر متغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية لدرجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس التي يعملون فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية وعددهم (1021) معلما ومعلمة، واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (408)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: درجة ممارسة العدالة التنظيمية وتفويض

<sup>1</sup> Ibrahim AbaasiMusenze, MayendeSifuna Thomas & MuhamadiLubega, **Delegation and Job Satisfaction: An Evaluation of the Relationship within Uganda's Primary Education Sector**, Global Journal of HUMAN-SOCIAL SCIENCE Linguistics & Education, Volume 14 Issue 1 Year 2014

<sup>2</sup> محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومدراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين،

السلطة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها عالية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم لدرجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لمديري المدارس ومديراتها تعزي لمتغير الجنس وتخصص والمؤهل والخبرة ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العدالة والإجرائية، ومجال العدالة التنظيمية التفاعلية والمجال الإداري، لصالح الذكور والتخصص الإنساني، ووجود ارتباط طردي ايجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية طولكرم بين درجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لمديري المدارس ومديراتها. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بعدد من التوصيات، كان أهمها: العمل على وضع مديري المدارس الحكومية ومسيريها بصورة نتائج هذه الدراسة، وزيادة وعيهم بثقافة العدالة التنظيمية، ودعوة مديري المدارس والمديرات إلى تبني بيئة تنظيمية في المدارس الحكومية تنمي مناخ تسوده العدالة للجميع.

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

نستعرض المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معيار المقارنة	الدراسات السابقة
استخدمت فيه نمذجة المعدلات البيانية SEM باستخدام برنامج Smart Pls	استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وكان المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية بالاعتماد على أبعادها الثلاثة.	<b>الهدف:</b> هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط <b>مجتمع وعينة الدراسة:</b> عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية	1- رميلة لعمور وبومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية



		<p><b>أداة الدراسة:</b></p> <p>استبيان استخدمت فيه نمذجة المعدلات البيانية SEM باستخدام برنامج Smart Pls</p>	
<p>مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط</p>	<p>استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، ركزت، على المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية بالاعتماد على أبعادها الثلاثة استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات.</p>	<p><b>الهدف:</b></p> <p>تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف داخل المدرسة ومدى ولائه لها</p> <p><b>مجتمع وعينة الدراسة:</b></p> <p>عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران حيث قدرت ب (45) موظفا من إناث وذكور</p> <p><b>أداة الدراسة:</b></p> <p>أداة الاستبيان طبق مقياس العدالة التنظيمية</p>	<p>2- بن دحوسمية و سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية، العدد7، مارس 2017، الجزائر</p>
<p>استخدم عددا من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج SPSS، V25 وبرنامج Amos V25، وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة</p>	<p>استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p><b>الهدف:</b></p> <p>تهدف الدراسة إلى دراسة دور كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة في (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة أخلاقية) ورأس المال الاجتماعي المتمثل في (الثقة، التعاون،</p>	<p>3- محمد معمر مزعل، الدور الواسطي للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين المصارف العراقية)، بحث مقدم لنيل</p>

<p>معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة أخلاقية) ورأس المال الاجتماعي بتوسيط التهكم التنظيمي (تهكم عاطفي، تهكم سلوكي، تهكم موظف) وإضافة بعد عدالة الأخلاق.</p>		<p>الالتزام، القابلية الاجتماعية) بتوسط التهكم التنظيمي بالمصارف العراقية <b>مجتمع وعينة الدراسة:</b> استهدفت الدراسة جميع العاملين في المصارف العراقية والبالغ عددهم (3096) عامل حيث بلغت عينة الدراسة 342 <b>أداة الدراسة:</b> أداة الاستبيان</p>	<p>درجة دكتوراه (الفلسفة في إدارة الأعمال)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2018</p>
	<p>استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية بالاعتماد على أبعادها الثلاثة</p>	<p><b>الهدف:</b> يهدف هذا البحث إلى الكشف عن واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات بجامعة الطائف، من وجهة نظر جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين <b>مجتمع وعينة الدراسة:</b> تكون مجتمع الدراسة من</p>	<p>4- علي فهيد فهد الفرع الشريف، واقع <b>العدالة التنظيمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين، كلية التربية جامعة طيبة، مجلة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 2، السعودية، 2017</b></p>

		<p>جميع أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين بجامعة الطائف، البالغ عددهم (100) عضو هيئة تدريس متعاقد</p> <p><b>أداة الدراسة:</b></p> <p>تم تصميم استبانة تحتوى على 25 عبارة</p>	
<p>اعتمدت الدراسة على بعدين عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات</p>	<p>استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات</p>	<p><b>الهدف:</b></p> <p>تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة العدالة التنظيمية لمدرء المدارس الثانوية في مدارسهم من منظور المعلمين</p> <p><b>مجتمع وعينة الدراسة:</b></p> <p>تم توزيع الاستبيان على (426) معلم ومعلمة</p> <p><b>أداة الدراسة:</b></p> <p>تم تصميم استبيان وتألف من (28) بنءاء، ووزعت هذه البنوء على مجالين: يتألف مجال العدالة الإجرائية من (15) بنءاء؛ ويتألف مجال العدالة التفاعلي من (13) بنءاء</p>	<p>Um Alzain -2 Hussain Badawi, <b>The Degree of Practice of the Organizational Justice of Secondary, School Principals in their Schools from the Teachers' Perspectives atAL Qunfutha Governorate,</b> International Journal of Education and Research, Vol. 7 No. 5 May 2019</p>

<p>إن العدالة التوزيعية لا تؤثر معنويا في الضغوط الوظيفية التي يشعر بها العاملون، كما أن العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات تؤثر تأثيرا عكسيا معنويا في الضغوط الوظيفية التي يشعر بها العاملون.</p>	<p>استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية بالاعتماد على أبعادها الثلاثة</p>	<p><b>الهدف:</b> تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي قد تحدثه العدالة التنظيمية في الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون <b>مجتمع وعينة الدراسة:</b> تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها (206) عاملا بأحد البنوك بالولايات المتحدة الأمريكية <b>أداة الدراسة:</b> تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات</p>	<p>Mark J. -3 Celeste, "<b>Stress And Organizational Justice- Theoretical And Pratical Stud</b>" , Personnel Pscholog, Vol 55, No 7, pp55-63.</p>
<p>المتغير المستقل تفويض السلطة، هناك تأثير ايجابي تحدثه عملية تفويض السلطة على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية.</p>	<p>تم استخدام المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، استعملت الدراسة عينة من موظفي الجامعة نفس عينة محل دراسة</p>	<p><b>الهدف:</b> هدفت الدراسة الحالية للكشف عن تأثير تفويض السلطة على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية <b>مجتمع وعينة الدراسة:</b> استعملت الدراسة عينة من موظفي الجامعة البالغ عددهم 109 مفردة مكونة من عمداء، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح،</p>	<p>-4 فريد لخنش، <b>تفويض السلطة وتأثيره على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية جامعة الجلفة</b> أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019</p>

		<p>أعوان تحكم.</p> <p>أداة الدراسة:</p> <p>لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة</p>	
<p>تم اختبار الفروض باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Amos) بنسبة بلغت (84%)، وجود علاقة جزئية بين الابداع والقوة التنظيمية، واتضح ان القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة للمرؤوسين</p>	<p>استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات</p>	<p><b>الهدف:</b></p> <p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تفويض السلطة بأبعادها الثلاثة (تفويض الصلاحيات، تنمية المهارات القيادية لدي المرؤوسين، التنظيم الاداري) على الابداع الوظيفي بأبعاده (توليد افكار جديدة، حل المشكلات) ومعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي</p> <p><b>مجتمع وعينة الدراسة:</b></p> <p>وزعت (120) استبانة علي المدراء بالمصارف في المستويات الادارية (العليا والوسطى)</p> <p>أداة الدراسة:</p> <p>تم الاعتماد على الاستبيان</p>	<p>5- عثمان اسماعيل عثمان، الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الاداري (دراسة على عينة من المصارف السودانية)، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال (MSC)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2017.</p>

		للحصول على البيانات الاولية للدراسة وذلك لاختبار الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة.	
استخدمت اداتان، الأولى لقياس درجة تفويض السلطة، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي.	استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، ومنهج الوصفي التحليل للدراسة	<p><b>الهدف:</b></p> <p>هدفت الدراسة التي تعرف درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي رؤساء الأقسام فيها</p> <p><b>مجتمع وعينة الدراسة:</b></p> <p>اشتملت عينة من الدراسة علي (206) رئيس قسم اختيروا بالطريقة العشوائية</p> <p><b>أداة الدراسة:</b></p> <p>استخدمت اداتان، الأولى لقياس درجة تفويض السلطة، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي.</p>	6- السعود راتب سلامة، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أقسام الرؤساء فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية المجلد 12، العدد3، جامعة دمشق، 2014
تفويض السلطة متغير مستقل في هذه الدراسة كما اظهرت النتائج، بأنها لا توجد علاقة	استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات	<p><b>الهدف:</b></p> <p>هدفت الدراسة الحالية الى تحديد ما إذا كان تفويض السلطة يُعتبر نوعاً من السلوك</p>	7- Azize Ergeneli and F. Gamze Bozkurt, Moderating Effect of Trust in Managers

<p>بين تفويض السلطة والتلاحم الاجتماعي المتصور، علاوة على ذلك، فقد وجد أن مستوى الثقة في المديرين لا يخفف من هذه العلاقة</p>		<p>السلوكي الاجتماعي أم لا. وفقاً لبعض الباحثين، تؤثر الثقة في كيفية تفسير سلوكيات المديرين والدوافع الكامنة وراءهم.</p> <p><b>مجتمع وعينة الدراسة:</b></p> <p>استهدفت الدراسة عينة من 243 موظفاً يعملون في الشركة.</p> <p><b>أداة الدراسة:</b></p> <p>استعملت الدراسة اداة الاستبيان و استخدام تحليل الانحدار الهرمي من أجل قياس الآثار الخطية وسيطة</p>	<p>on the Relation between Delegation of Authority and Managers' Perceived Social Loading, Information Management and Business Review, Vol. 4, No. 11, pp. 583-595, Nov 2012 Turkey</p>
<p>أجريت الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع تحليل هياكل الحزم (AMOS) البرمجيات، و كشفت الدراسة عن علاقة قائمة بين أبعاد تفويض الحكم الذاتي و المسؤولية والسلطة والرضا</p>	<p>استخدمت الدراسة أداة الاستبيان واستعملت المنهج الوصفي.</p>	<p><b>الهدف:</b></p> <p>كانت أهداف هذه الدراسة في شقين: - لاستكشاف العلاقات بين التفويض والرضا الوظيفي و تطوير إطار عمل مفاهيمي وبحث نموذج لتنفيذ التفويض فيما يتعلق بالرضا الوظيفي تستخدم هذه الدراسة مسح مقطعي التصميم</p> <p><b>مجتمع وعينة الدراسة:</b></p>	<p>Ibrahim Abaas – 8 Musenze, Mayende Sifuna Thomas &amp; Muhamadi Lubega, <b>Delegation and Job Satisfaction: An Evaluation of the Relationship within Uganda's Primary Education Sector</b>, Global Journal of HUMAN-</p>

<p>الوظيفي يتماشى مع هذه الدراسة في سياق معلمو المدارس الابتدائية في أوغندا.</p>		<p>استهدفت العينة إجمالية من 247 معلما أداة الدراسة: استخدمت الدراسة أداة الاستبيان</p>	<p>SOCIAL SCIENCE Linguistics &amp; Education ,Volume 14 Issue 1 Year 2014</p>
<p>واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة.</p>	<p>تعتبر هذه الدراسة الوحدة التي استعمل المتغيرين معا العدالة التنظيمية وتفويض السلطة -في حدود علمنا-، واعتمدت على اداة الاستبيان في دراسة، المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية بالاعتماد على أبعادها الثلاثة، وتم الاعتماد على برنامج spss كما اعتمدنا نحن محل الدراسة.</p>	<p><b>الهدف:</b> هدفت الدراسة لتعرف درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومدراتها في محافظة طولكوم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، بإضافة إلى معرفة أثر متغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية <b>مجتمع وعينة الدراسة:</b> جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية ، واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (408) أي ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة</p>	<p>9 - محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومدراتها في محافظة طولكوم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة الماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015</p>



		<p>أداة الدراسة:</p> <p>تم إعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة</p>	
--	--	---	--

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الدراسات السابقة

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام بالجانب النظري للدراسة حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعدالة التنظيمية وتفويض السلطة والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما.

عندما يتوصل الفرد لإدراك العدالة التنظيمية والشعور بها في مكان عمله، يرتفع لديه الشعور والإحساس بالعدالة والمساواة وذلك من خلال عدة تحفيزات مادية كالمكافآت والمنح ومعنوية كالاحترام والتعاون والشكر أمام الزملاء والمشرفين، يؤدي هذا إلى شعوره بالمسؤولية والأهمية في المنظمة في حالة تفويضه بعض الصلاحيات من قبل مشرفه فيؤديها على أتم وجه من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على استمراريتها.

تطرقنا في المبحث الثاني إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تتناسب مع الدراسة سواء دراسات عربية أو الأجنبية، ومحاولة تقييمها وإبراز أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية .

وسنتناول في الفصل الموالي الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى جامعة غرداية، لدراسة ما إذا كانت توجد علاقة بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة أم لا؟

الفصل الثاني

دراسة حالة لدى موظفي

جامعة غرداية

## تمهيد:

تطرقنا من خلال دراستنا هذه والمتمثلة في العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة، ارتأينا أن يكون الجزء التطبيقي لهذه الدراسة للموظفين الإداريين بجامعة غرداية، وسنحاول تسليط الضوء على كل ما يتعلق بالعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ومدى علاقتها بتفويض السلطة، ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في **المبحث الأول** لمحة عن المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في جامعة غرداية، أما في **المبحث الثاني** تطرقنا فيه إلى مكونات الاستبيان وتوضيح أهم خصائص العينة المدروسة، بينما في **المبحث الثالث** قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإثبات صحة الفرضيات مع تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الأول: عموميات حول جامعة غرداية

## المطلب الأول: تقديم عام حول الجامعة

## الفرع الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

1- ملحقة غرداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.
- ليسانس تاريخ.

2- المركز الجامعي غرداية: أنشئ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين:

- معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية .
- معهد العلوم التجارية .
- و الفروع المفتوحة هي:
- التاريخ
- علم الاجتماع.
- الأدب العربي.
- الحقوق.
- علم النفس.
- العلوم التجارية.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز بيداغوجيا.

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من:

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
  - معهد الآداب واللغات.
  - معهد علوم الطبيعة والحياة.
- ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، والتي تضم الكليات التالية:
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
  - كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.
  - كلية الآداب واللغات.
  - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
  - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
  - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على مجموعة من الهياكل البيداغوجية المتنوعة.
- المطلب الثاني: تطور تعداد الطلبة والعاملين في جامعة غرداية**

أولاً: تطور تعداد الطلبة

الجدول رقم (05): تعداد تطور الطلبة

المجموع	النسبة (%)	العدد	الطلبة	الموسم الجامعي
212	51	107	ذكور	2005/2004
	49	105	إناث	
842	45	383	ذكور	2006/2005
	55	459	إناث	
1303	41	538	ذكور	2007/2006
	58	765	إناث	
2268	37	843	ذكور	2008/2007

	63	1425	إناث	
3090	36	1109	ذكور	2009/2008
	64	1981	إناث	
3523	37	1308	ذكور	2010/2009
	63	2215	إناث	
5231	41	2140	ذكور	2011/2010
	59	3091	إناث	
5751	43	2467	ذكور	2012/2011
	57	3284	إناث	
7286	47	3429	ذكور	2013/2012
	53	3857	إناث	
8129	49	4001	ذكور	2014/2013
	51	4128	إناث	
8824	49	4396	ذكور	2015/2014
	51	4428	إناث	
15511	48	5348	ذكور	2016/2015
	52	5807	إناث	
26181	51	6328	ذكور	2017/2016
	49	6290	إناث	
14528	46	7203	ذكور	2018/2017
	54	7325	إناث	
16196	43	7983	ذكور	2019/2018
	57	8213	إناث	

المصدر: وثائق مقدمة من نيابة المديرية للتنمية والاستشراف بجامعة غرداية

ثانيا: تعداد الأساتذة

الجدول رقم (06): تعداد الأساتذة بجامعة غرداية

المجموع	أستاذ مساعد		أستاذ محاضر		أستاذ	
	ب	أ	ب	أ		
74	17	46	3	6	2	كلية العلوم والتكنولوجيا
43	14	24	2	2	1	كلية علوم الطبيعة والحياة
73	15	42	9	9	3	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
41	6	27	5	2	1	كلية الحقوق والعلوم السياسية
96	8	49	18	17	4	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
48	8	22	8	9	1	كلية الآداب واللغات
375	66	208	44	45	12	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من نيابة المديرية للتنمية والاستشراف بجامعة غرداية

المطلب الثالث: تعداد الطاقم الإداري

الجدول رقم (07): تعداد الطاقم الإداري

العدد	اسم المنصب
موظفو التصميم والبحث (الصف 11 فما فوق)	
1	طبيب عام للصحة العمومية
3	متصرف مستشار
12	متصرف رئيسي
1	مهندس رئيسي في السكن والعمران
0	مهندس رئيسي في الإحصائيات
1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
16	مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي
1	مهندس دولة في السكن والعمران
1	مهندس دولة في الإحصاء
8	مهندس دولة في المخابر الجامعية



1	مهندس معماري
1	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
28	متصرف
1	ملحق بالمخابر الجامعية
1	مترجم (ترجمان)
8	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
2	وثائقي أمين محفوظات
<b>86</b>	<b>المجموع</b>
<b>موظفو التطبيق (من الصنف 9-10)</b>	
16	ملحق رئيسي للإدارة
28	تقني سام في الإعلام الآلي
1	تقني سام في المخبر والصيانة
3	كاتب مديرية رئيسي
9	تقني سام بالمخابر الجامعية
2	تقني سام في السكن والعمران
14	مساعد المكتبات الجامعية
6	مساعد وثائقي أمين محفوظات
4	محاسب إداري رئيسي
17	ملحق إدارة
<b>100</b>	<b>المجموع</b>
<b>موظفو التحكم (من الصنف 7-8)</b>	
0	كاتب مديرية
3	تقني في الإعلام الآلي
2	محاسب إداري
5	عون إدارة رئيسي
2	معاون تقني في الإعلان الآلي

20	عون إدارة
5	عون تقني للمكتبات الجامعية
37	المجموع
موظفو التنفيذ (من الصنف 1-6)	
1	كاتب
1	عون حفظ البيانات
11	عون مكتب
0	مساعد محاسب إداري
0	عون تقني في الإعلام الآلي
1	عامل مهني من الصنف الأول
1	سائق سيارات من الصنف الأول
11	عامل مهني من الصنف الثاني
26	المجموع
249	المجموع العام

المصدر: وثائق مقدمة من نيابة المديرية للتنمية والاستشراف بجامعة غرداية

## المبحث الثاني: متغيرات وأداة الدراسة

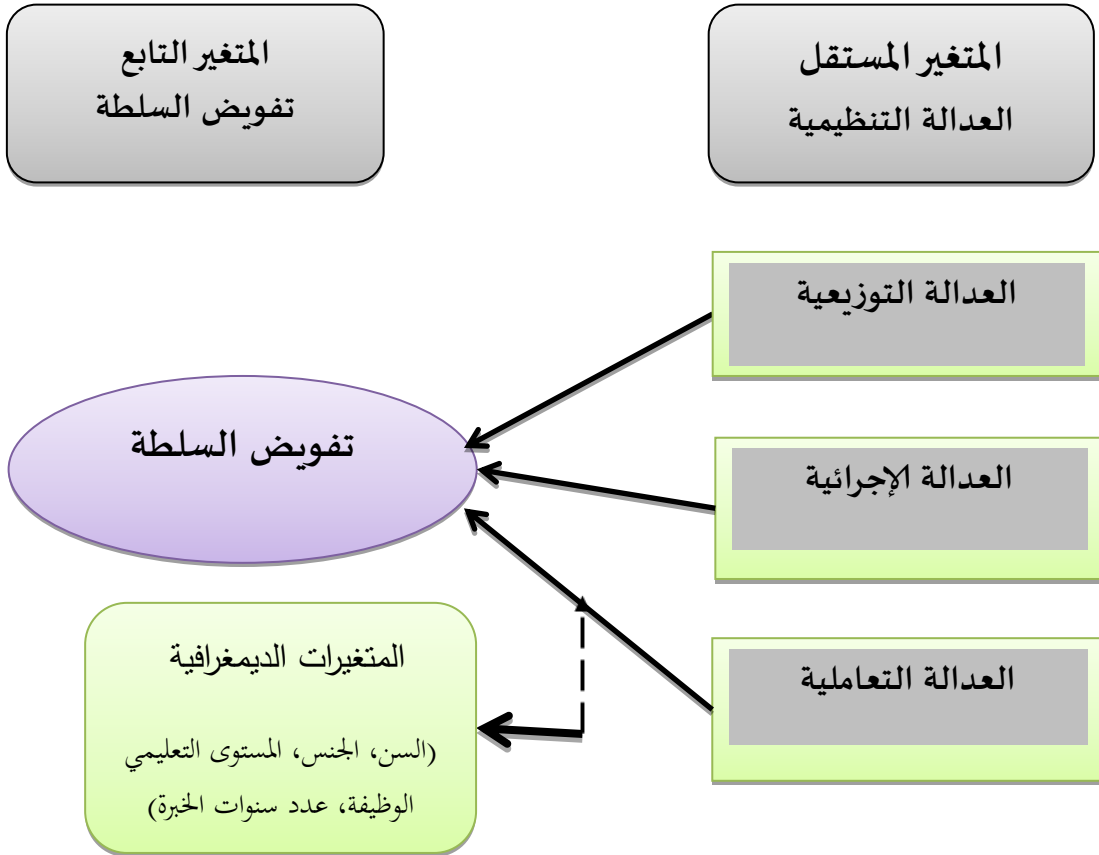
خصصنا هذا المبحث ليكون مدخلا لمعالجة الاستقصاء وفيه نتبع المنهج العلمي بخطواته المرتبة في تصميم الاستمارة واختيار عينة الدراسة، وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها وتنفيذ الاستقصاء ميدانياً.

### المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

#### أولاً: نموذج الدراسة

قمنا في هذه الدراسة بتقسيمها إلى متغيرات مستقلة و متغيرات تابعة، حيث أن المتغير المستقل يمثل العدالة التنظيمية، بينما المتغير التابع يتمثل في تفويض السلطة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

**ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة**

يهدف دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة، تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي جامعة غرداية، حيث شملت العينة على (80) موظف تم اختيارهم عشوائيا من أصل 147 موظف .

**ثالثا: أسلوب جمع البيانات الأولية وأدوات المستعملة**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية نظرا لانتشار تطبيقها واستعمالها الواسع وفعاليتها في الدراسات الاستقصائية. و قد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛

2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي؛

3. اختبار الفا كرونباخ؛

4. معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط الداخلي والصدق البنائي للإستبانة؛

5. اختبار T-TEST اوتي في حالة عينة واحدة لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد

وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة وهي 03 ام زادت او قلت عن ذلك ويتم استخدام هل لتأكد من دلالة كل فقرة من فقرات الإستبانة؛

6. اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروقات الإحصائية بين ثلاث أو أكثر من البيانات.

وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه الى قسمين كما يلي:

- بيانات خاصة حول الموظف تتكون من (05) أسئلة.

- بيانات حول متغيري الدراسة لكل من العدالة التنظيمية وعملية تفويض السلطة، حيث تتكون هذه الأسئلة من (35) سؤال.

**المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة****أولا: أساليب تحليل البيانات:**

عمليا قمنا باستعمال أساليب التحليل بمتغيرين لتحليل بيانات الاستقصاء، كما نستعين ببرنامج SPSS21 لتفريغ البيانات وكذا العرض والتحليل الإحصائي للبيانات والشكل التالي يبين نافذة هذا البرنامج.



ثالثا: قاعدة الاستبيان

يقصد بقاعدة الاستبيان، المعطيات المحصل عليها في شكلها الخام بعد تنفيذ الاستبيان، وقد اعتمدنا في بناء هذه القاعدة على برنامج SPSS21 بالنسبة للبيانات الخاصة بمحور الدراسة، حيث وصل عدد الأعمدة (35) عمود والأسطر (67) سطر، حيث الأعمدة تمثل المتغيرات والأسطر تمثل عدد الاستمارات المحتفظ بها بعد المراجعة والفرز.

الجزء الأول من الاستبانة: يتضمن المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني من الاستبانة: يتضمن المتغيرات (المستقلة) الخاصة بالعدالة التنظيمية وهي تشمل 3 محاور وكل محور مكون من 6 أسئلة تتمثل في:

المحور 1: العدالة التوزيعية وتشمل العبارات من (01 إلى 07).

المحور 2: العدالة الإجرائية وتشمل العبارات من (08 إلى 13).

المحور 3: العدالة التكاملية وتشمل العبارات من (14 إلى 19).

الجزء الثالث من الاستبانة: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة (التابعة) الخاصة بتفويض السلطة وهي تشمل 15 سؤال (أنظر الملحق رقم 02).

ولتحديد طول خلايا مقياس Likert الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) لمعرفة أبعاد الحوادث لدى عينة الدراسة، حيث تم ترميز طول الخلايا كالتالي:

1: " غير موافق بشدة " 2: " غير موافق "

3: " محايد " 4: " موافق " 5: " موافق بشدة "

رابعا: قياس ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان )

قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس. ويمكن في هذا الصدد اختبار " ألفا كرونباخ " بعد قيامنا بتطبيق ذلك على متغيرات الدراسة (من Q1 إلى Q35).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	35

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

بواسطة برنامج ال SPSS21 وجدنا أن معامل ألفا كرونباخ يساوي **0.810**، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصي منهم عبر الزمن، وبالتالي نقول أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع العينة.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

##### أولاً: المعلومات شخصية

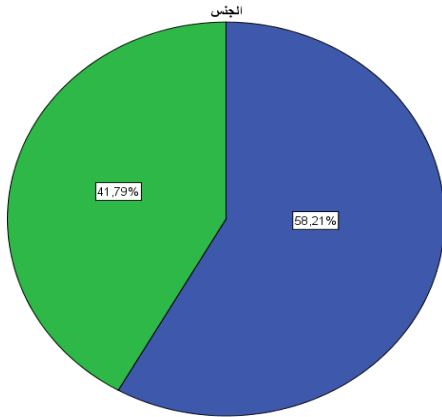
- الجنس: من مجموع 67 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

##### الجدول رقم (09): تكرارات أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	39	%58.2
أنثى	28	%41.8
المجموع	67	%100

##### الشكل رقم (06): تكرارات أفراد العينة حسب

##### الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات ال SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

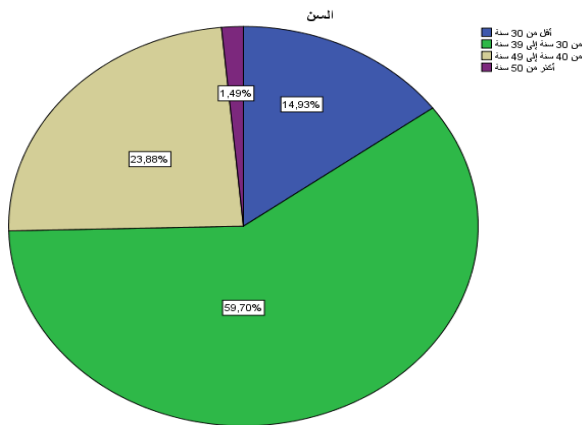
من خلال الشكل نلاحظ أن جنس الذكور ساهم بشكل كبير جدا في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 58.2%، بينما الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ 41.8% أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى أن فئة الذكور تبقى مهيمنة على هذا المجال في العمل، ومنه نستنتج أن موظفي جامعة غرداية نسبة الذكور فيها مرتفعة نوعا ما مقارنة بالإناث، وهذا راجع للظروف المكانية التي اقيمت فيها الجامعة في بادئ نشأتها، حيث تبعد عن وسط المدينة بـ 20 كلم، وهذا ما يجعل التنقل من واليها مكلف خاصة في اوقات انتهاء الموسم الدراسي مما يجعل العامل في حالة عزلة، وهذا ما يتسبب كل يوم في هدر الوقت المتبقي قبل وبعد العمل، حيث ان الأنثى تحب التسوق وتبادل الزيارة كل هذه الحسابات تقلل من رغبتها في التواجد في اماكن العمل البعيدة عن المنزل .

- السن: من مجموع 67 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تكرارات أفراد العينة حسب السن

السن (سنة)	التكرار	النسبة
أقل من 30	10	14.9%
من 30 إلى 39	40	40.0%
من 40 إلى 49	16	23.9%
أكثر من 50 سنة	1	1.5%
المجموع	67	100%

الشكل رقم (07): تكرارات أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS



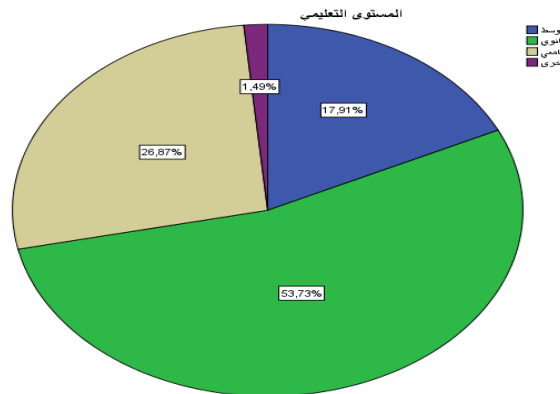
من خلال الشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الأكثر بروزا في العينة الإحصائية هي الفئة التي يتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة، وذلك بنسبة 40%، ثم تليها فئة الموظفين ذوي الأعمار من 40 إلى 39 سنة بنسبة 23.9%، وتليها كل من فئة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 14.9%، بينما الفئة التي تفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة 1.5% ما يعادل مفردة واحدة، وهذا راجع إلى أن أغلب العينة الإحصائية الذين تم استجوابهم هي فئة الشباب، وهذا ما يعتبر مؤشراً جيداً، لأن الشباب يعني الاستمرار والقدرة على العطاء والإبداع والمواصلة، كما أن فئة الشباب تساعد المؤسسة في تفهم قيم وأسس العدالة التنظيمية المساعدة في عملية تفويض السلطة، ولأن الافاق أمام الشباب تكاد تكون ضبابية خاصة بعد تقلص فرص وامكانية توظيفهم، وهذا ما يوتر بشكل مباشر في القرارات المصيرية للفرد، وتقلل من البدائل مما يجعل عامل تخفيض الطموحات من الأولويات، في هذه الحالة وأي فرصة عمل مهما كانت يجب اغتنامها مهما كانت الظروف.

المستوى التعليمي: من مجموع 67 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تكرارات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	نسبة
متوسط	12	17.9%
ثانوي	36	53.7%
جامعي	18	26.9%
أخرى	1	1.5%
المجموع	67	100%

الشكل رقم (08): تكرارات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات ال SPSS

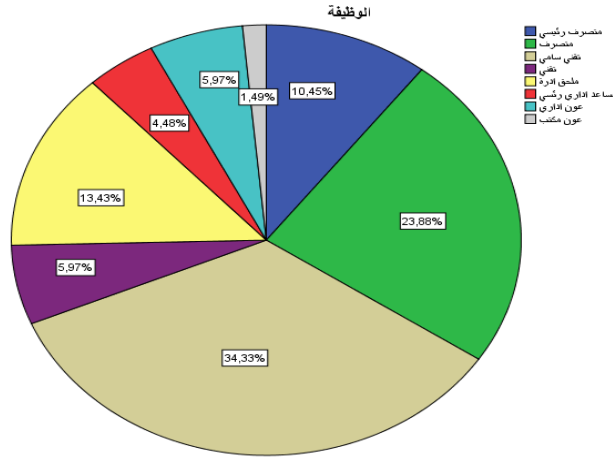
من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الثانوي بنسبة 53.7% فاقت نسبة ذوي المستوى الجامعي المقدر بـ 26.9%، يليها ذوي المستوى المتوسط بنسبة 17.9%، أما النسبة الأقل فتمثلت في المستويات الأخرى والمتمثلة في مستوى الدراسات العليا، ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تستقطب نسبة كبيرة من الأفراد الذين مستواهم التعليمي عالي، وهذا طبيعي جدا بما يتناسب مع طبيعة النشاط السائد، وعلى حسب المناصب المطلوبة في جامعة غرداية، كما تجدر الإشارة أن نسبة من العمال أتموا دراستهم الجامعية في الجامعة أو في المركز الوطني للتسيير والتكوين من أجل الاستفادة من عقود التشغيل في جامعة غرداية في انتظار ترسيمهم، حيث نجد نسبة 80.6% بين جامعي وثنائي، ونسبة 63.9% من أفراد العينة لهم سن يتراوح من 30 إلى 49 سنة.

- الوظيفة (المؤهل العلمي): من مجموع 67 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تكرارات أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

الوظيفة	التكرار	نسبة
متصرف رئيسي	7	10.4%
متصرف	16	23.9%
تقني سامي	23	34.3%
تقني	4	6.0%
ملحق إدارة	9	13.4%
مساعد إداري رئيسي	3	4.5%
عون إدارة	4	6.0%
عون مكتب	1	1.5%
المجموع	67	100%

الشكل رقم (09): تكرارات أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

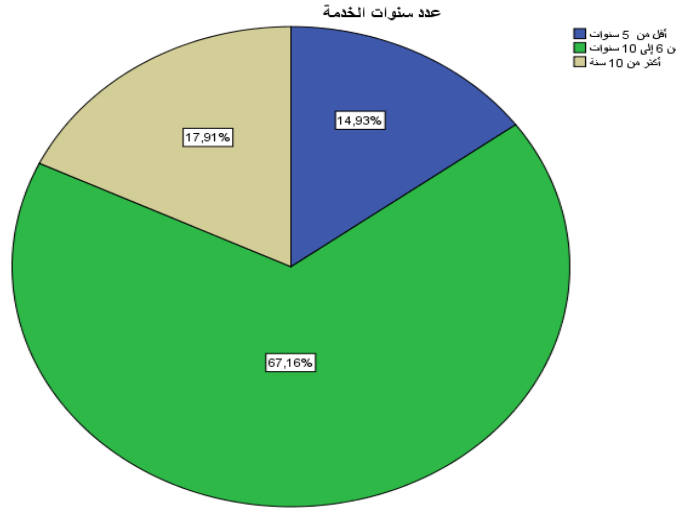
من خلال الشكل أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة من الموظفين هم من ذوي رتبة تقني سامي بحيث بلغ عددهم 23 عاملاً، إذ تمثل نسبة 34.3% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما جاءت رتبة متصرف في المرتبة الثانية بحيث بلغ عددهم 16 أي بنسبة 23.9%، تليها فئة ملحق إدارة بحيث بلغ عددهم 9 أي نسبة 13.4%، بينما فئة التقنيين وأعاون الإدارة بنسب متساوية 6.0%، بينما النسبة الأخيرة كانت لفئة عون مكتب بنسبة 1.5%، وهو ما يدل على وجود مستوى أكاديمي عالٍ ضمن مستويات الإدارة المختلفة بالجامعة.

- عدد سنوات الخدمة: من مجموع 67 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	نسبة
أقل من 5 سنوات	10	14.9%
من 6 إلى 10 سنوات	45	67.2%
أكثر من 10 سنوات	12	17.9%
المجموع	67	100%

الشكل رقم (10): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

من الشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتراوح مدة خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، إذ تمثل نسبة 67.2% من مجموع الأفراد، في حين نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم أكثر من 10 سنوات، تمثل نسبة 17.9%، بينما الفئة التي تمثلت مدة خبرتها عن أقل من 5 سنوات جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 20%، وبالتالي نستنتج أن معظم العاملين ذوي خبرة تفوق 6 سنوات إلى غاية 10 سنوات، وهي نتيجة منطقية تشمل من لديهم خبرة طويلة لتعميم التجربة والاستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم، إن ما يمكن أن نتوصل إليه من البيانات الإحصائية أن أغلب العمال هم أصحاب خبرة ويجب أن تضم أيضا الجدد الذين يملكون الحيوية وروح التجدد.

وما يمكن استنتاجه من الأشكال السابقة للمعلومات الشخصية عن الموظفين هو أن:

جنس الذكور يحتل المرتبة الأولى في الفئة العمرية من 30 سنة إلى 39 سنة والذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وجامعي، ويشغلون مناصب موظفين، وهم الأكثر حسب العينة المدروسة.

#### ثانيا: محاور الدراسة

اعتمدنا في قياس وتحليل العدالة التنظيمية الناتجة عن عملية تفويض السلطة، على وضع عبارات مقترحة تمحورت أساسا حول أبعاد العدالة التنظيمية والتي تتمثل في: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، ثم دراسة عملية تفويض السلطة، بعد قيامنا بتفريغ بيانات استمارات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS 21.

**المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة**

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة التي تعبر عنها عبارات الاستبيان، قمنا بإجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان من خلال الاستعانة بالانحراف المعياري والمتوسط الحسابي (أنظر الملحق رقم 09)، الذي على أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونظرا لاستخدامنا لمقياس (Likert) الخماسي فإن الأمر يستلزم تحديد خمس مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها، حيث يمكن تحديد هذه المجالات كالتالي:

طول المدى: 4 = 5 - 1

متوسط المدى: 0.8 = 5/4

وبإضافة 0.8 عند نهاية كل مجال نجد الاتجاه العام لأفراد العينة وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

**الجدول رقم (14): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات**

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة	] 1.8 - 01 ]
غير موافق	] 2.6 - 1.8 ]
محايد	] 3.4 - 2.6 ]
موافق	] 4.2 - 3.4 ]
موافق بشدة	] 05 - 4.2 ]

المصدر: من إعداد الطالبين

**أولا: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)**

1- المحور الأول: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالعدالة التوزيعية

**الجدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ "العدالة التوزيعية"**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبدلها في عملي	3.55	1.04	موافق
02	يكافئني رئيسي المباشر عن الجهود الإضافية التي أبدلها في العمل	3.67	0.80	موافق
03	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية	3.22	1.17	محايد

موافق	1.03	3.52	يشجع مدير الجامعة مشاركة الموظفين في مواقف مختلفة	04
موافق	0.85	3.76	لدى الجامعة مجموعة من قيم مثل الصدق والمساواة والإخلاص والعدل	05
موافق	0.91	4.01	تقدم الجامعة كل التسهيلات اللازمة للتطور المهني للموظف	06
محايد	1.08	3.21	توزع إدارة الجامعة الحوافز على الموظفين بالعدل	07
موافق	0.39	3.56		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور العدالة التوزيعية يقدر بـ 3.56 والذي يميل إلى مجال الموافقة، بينما العبارتين رقم 03، 07، تميل إلى مجال المحايدة، أي أن معظم الأفراد يرون بأن الجامعة تقدم كل التسهيلات اللازمة للتطوير المهني للموظف، ويرون كذلك أن الجامعة لديها مجموعة من القيم مثل الصدق والمساواة والإخلاص والعدل، وأن رواتبهم تتناسب مع الجهود المبذولة، بينما القدرات الذاتية للموظفين لا تتناسب مع متطلبات العمل وهذا ما يعني ان العمال يكفون في بعض الاحيان بمسؤوليات اكبر من مستواهم وهذا ما يشكل لديهم اتعاب اضافية في العمل دون مراعات التوزيع العادل للحوافز الذي من شأنه ان يخلق تنمية داخلية للموارد البشرية وتكون بمثابة تشجيع على زيادة المبادرة والدفع الذاتي للتغلب على اتعاب العمل.

2- المحور الثاني: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالعدالة الإجرائية

الجدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بـ"العدالة الإجرائية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
08	يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية	3.99	0.72	موافق
09	توجد في الجامعة قوانين وأنظمة واضحة تسهل عملية الالتزام بها	3.81	0.83	موافق
10	تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأي طرف من الأطراف	3.73	1.20	موافق
11	يناقش المسؤول المباشر موظفيه قبل اتخاذ أي إجراء بحقهم	3.64	0.99	موافق
12	يقوم مسؤولك المباشر بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي	3.49	1.09	موافق
13	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية على جميع المرؤوسين بعدالة	3.72	1.11	موافق
المجموع		3.72	0.46	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك درجة موافق كبيرة، إذ قدر المتوسط الحسابي الكلي بـ 3.72 ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارتين الأولى والثانية أكثر تجانسا عن باقي العبارات الأخرى.

وأن المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتجه إلى موافق، بحيث تحرص الإدارة العليا للجامعة على تبني القرارات الصادرة لتؤخذ على مبدأ عدم التحيز لأي طرف من الأطراف، وأنه توجد بالجامعة قوانين وأنظمة واضحة تسهل عملية الالتزام بها، كذلك هناك فرص لإيجاد الحلول اللازمة لعدالة التظلمات والشكاوي التي ترفع إلى المسؤول المباشر، وذلك من خلال إجابات المبحوثين.

3- المحور الثالث: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بالعدالة التعاملية

الجدول رقم (17): الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بـ"العدالة التعاملية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
14	يتعامل معي مسؤولي المباشر في العمل بسلوك مشجع على بذل المزيد من الجهد	3.61	0.99	موافق

15	يتواصل معي مسؤولي المباشر مثلي مثل زملائي في العمل	3.66	0.94	موافق
16	يشرح المسؤول المباشر للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم بطريقة عادلة	3.27	1.08	موافق
17	يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها	3.51	0.76	موافق
18	يتميز المسؤول بالإنصاف في حل الخلافات بين الزملاء	3.76	1.01	موافق
19	مشرفك المباشر يعاملك بنفس الطريقة مع زملائك عند ارتكابك لخطأ مهني	2.99	1.14	موافق
المجموع		3.46	0.64	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور العدالة التعاملية يقدر بـ 3.46 والذي يميل إلى مجال الموافقة، حسب إجابات المبحوثين أنه يتم إعلامهم عادة بأي نشاطات رسمية قبل حدوثها، وأنه يتم لهم شرح كل المواضيع المتعلقة بعملهم بطريقة مباشرة، وأن هناك تواصل مع المسؤول المباشر، بينما إجابات المبحوثين في الفقرة الأخيرة تشير إلى مجال المحايدة، بخصوص معاملة المشرف المباشر مع الموظفين حال الخطأ تختلف من شخص لآخر، وهذا أمر طبيعي، راجع لسلوك الفرد اتجاه المشرف، بحيث الذين تكثر أخطاؤهم لا يمكن أن يعاملوا مثل الذين لا يكررون نفس الأخطاء، بحيث هناك من لديه قابلية للتعلم دون عقاب وآخرون لا بد من معاقبتهم إما ماديا أو معنويا.

ثانيا: نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور المتغير المستقل " العدالة التنظيمية "

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية

الجدول رقم (18): المتوسط والانحراف لأبعاد العدالة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة غرداية

أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
العدالة التوزيعية	3.56	0.39	موافق
العدالة الإجرائية	3.72	0.46	موافق
العدالة التعاملية	3.46	0.64	موافق
المجموع	3.58	0.50	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS



ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع إجابات الباحثين تميل الى اتجاه الموافقة بخصوص الأبعاد المتعلقة بالمحاور الأربعة والمتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ 3.58، حيث يقع ضمن المجال [3.4...4.2]، حيث تراوحت القيم من 3.46 إلى القيمة 3.72

ونلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.50 وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات. وهذا يثبت لنا وجود دور هاته الأبعاد بجامعة غرداية.

### ثالثا: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (تفويض السلطة)

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بتفويض السلطة

### الجدول رقم (19): المتوسط وانحراف عبارات تفويض السلطة

رقم العبارة	عبارات المتغير التابع (تفويض السلطة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
20	لدي السلطة الكاملة للتحكم في برامج عملي	3.04	1.17	محايد
21	أشارك في القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في وظيفتي	3.58	1.04	موافق
22	أشارك في القرارات المتعلقة باختيار الموظفين الجدد	3.55	0.92	موافق
23	يأخذ مسؤولي المباشر بأرائي الخاصة بشؤون وظيفتي	3.72	1.07	موافق
24	لا يتدخل مسؤولي المباشر في المسائل المفوضة لي إلا في حالة ارتكاب خطأ	3.81	0.83	موافق
25	لايتم إعادة القيام بالأعمال التي قامت الإدارة بتفويضها لي	3.51	1.07	موافق
26	لدي القدرة للقيام بأي عمل أختاره	3.76	0.92	موافق
27	التفويض الممنوح لي عزز قدراتي في التحكم في اعمالي اليومية	3.81	0.89	موافق
28	أقوم بوظيفتي في بيئة عمل ملائمة	4.01	0.56	موافق
29	منحني التفويض الفرصة للتكوين المستمر(الاشتراك في دورات تكوينه، ندوات...الخ)	3.84	1.03	موافق
30	ساهم التفويض المقدم لي في تعزيز روح الفريق بين زملائي في العمل	3.75	0.80	موافق
31	أشعر أن زملائي راضين عن الصلاحيات التي قدمت لي في عملي	3.72	0.83	موافق
32	يفوضني مسؤولي المباشر أحيانا تفويضا جزئيا وفي مسائل محددة	3.37	0.86	محايد

			لا تتضمن قرارات مهمة	
موافق	0.84	3.48	يفوضني مسؤولي المباشر بشكل مؤقت وبانتهاء مدة التفويض يرجع الاختصاص للمسؤول المباشر	33
موافق	1.01	3.42	يفوضني مسؤولي المباشر بموجب قرار أو نص قانوني	34
موافق	1.05	3.78	يفوضني مسؤولي المباشر بشكل صريح ومحدد دون أي غموض	35
موافق	0.43	3.42		المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن هناك ميل لدرجة موافق بنسبة كبيرة، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة 28 أكثر تجانسا عن باقي العبارات الأخرى، والمتمثلة في أن موظفي جامعة غرداية يقومون بوظائفهم في بيئة عمل ملائمة، وأن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يتجه إلى موافق، عدا عبارتين تميل إلى مجال المحايدة، وهذا يعني أن الموظف لا يملك السلطة الكاملة في التحكم في برامج عمله، وهذا شيء ايجابي لأنه كل ما جد جديد يجب شحن الهمم للتغلب عليه وهذا ما يجعل الأعمال اليومية قد توجل ليوم لاحق، لان المستجدات لا يمكن ان نعمل لها حساب والقرارات ليست دائما ثابتة تحتاج إلى اجتماع ودراسة الفكرة والاخذ بالراء الاخر لتوفير المرونة اللازمة لصيرورة العمل، كما ان التفويضات الجزئية في القرارات الغير مهمة لا تحتاج تفويض، وهذا ما رجح كفة المحايدة، الا ان المتوسط الحسابي الكلي يتجه إلى موافق، وقد ب 3.42، حيث يقع ضمن المجال [3.4....4.2]، حيث تراوحت القيم من 3.04 إلى القيمة 4.01 ونلاحظ من الجدول رقم 19 بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.43 وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات (أنظر الملحق رقم 10).

**المطلب الثالث: اختبار الفرضيات**

بعد أن تطرقنا لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لأراء أفراد العينة سنقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

**توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية.**

بهدف معرفة مدى صحة الفرضية الرئيسية قمنا بالبحث في العلاقة بين الظاهرتين المدروستين، أي وجود أو عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة وذلك بإجراء إحصاءات وصفية لمحاور الدراسة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال الاستعانة بجدول الارتباط (أنظر الملحق رقم 11) وعلى أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ).

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية نحدد العلاقة بين كل محور من محاور العدالة التنظيمية مع محور تفويض السلطة.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية. يتبين لنا من خلال الجدول الخاص بالملحق رقم (11)، أن قيمة ( $\text{sig}=0.023$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يسمح لنا بالقول بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور العدالة التوزيعية وتفويض السلطة ومنه فإننا نقبل الفرضية H1.

#### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية. يتبين لنا من خلال الجدول الخاص بالملحق رقم (11)، أن قيمة ( $\text{sig}=0.001$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يسمح لنا بالقول بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور العدالة الإجرائية وتفويض السلطة ومنه فإننا نقبل الفرضية H1.

#### رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية. يتبين لنا من خلال الجدول الخاص بالملحق رقم (11)، أن قيمة ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يسمح لنا بالقول بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور العدالة التعاملية وتفويض السلطة ومنه فإننا نقبل الفرضية H1.

وعليه يتضح لنا من خلال النتائج التالية ومن خلال الجدول الموضح في الملحق رقم (11) استنتجنا العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (تفويض السلطة)، في حين أن وجدنا أكثر بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يؤثر على تفويض السلطة هو بعد العدالة الإجرائية بنسبة 44.8% ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي يجب على الإدارة العليا للجامعة متابعة موظفيها أثناء اتخاذ القرارات، وأن تتخذ كل الاحتياطات اللازمة لتهيئة البيئة المناسبة لموظفيها، ومحاولة تشكيل لجنة خاصة تقوم بمتابعة الموظفين، وتحافظ بشكل أكبر على هذا البعد لدى أفراد العاملين، هذا لا يعني إهمال الأبعاد الأخرى، بل إن غياب أي بعد من أبعادها سيؤدي إلى شعور الفرد العامل لعدم الانصاف والظلم والتوتر في سلوكه.

ويمكن استخلاص النموذج التالي للارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال تحليل الجدول التالي:

الجدول رقم (20): مستوى الارتباط بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة

المتغير	الخطأ المعياري للتقدير	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	النموذج
دورين واتسون	0.374	0.000	0.290	0.539	علاقة العدالة التنظيمية بتفويض السلطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 12)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين بلغت 0.539 مما يعني أن هناك ارتباط قوي بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة، بينما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> القيمة 0.290 أي أن التغيير في عملية تفويض السلطة سببه التغيير في أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التنظيمية تؤثر على تفويض السلطة بنسبة كبيرة)، وهي قيمة ايجابية وليست سلبية، أما خطأ التقدير فبلغ 0.374، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) استطاعت تفسير 25.6%، من التباين الموجود في عملية تفويض السلطة، أما الباقي فيعزى إلى متغيرات أخرى.

وبما أن مستوى الدلالة Sig يؤول الى الصفر 0.00، وأن Sig < 0.05، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

وللتحقق من الدلالة الإحصائية للنموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): تباين تحليل خط الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة "F"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	3.607	8.578	3	0.000
المتبقي	8.830		63	
الكلي	12.437		66	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 12)

يبين الجدول رقم(21) تحليل تباين الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0,05، وهو ما يدل على أن معادلة الانحدار جيدة، وبالتالي فنموذج الانحدار دال احصائياً، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة، صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع ثم حساب معاملات  $\beta$ .

الجدول رقم (22) معاملات بيتا لأبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بعملية تفويض السلطة

أبعاد العدالة التنظيمية	معامل $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة معامل $\beta$ المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجة المعنوية
الثابت	1.252	0.516		2.429	0.018
العدالة التوزيعية	0.116	0.126	0.106	0.923	0.363
العدالة الإجرائية	0.270	0.104	0.289	2.594	0.012
العدالة التعاملية	0.218	0.80	0.323	2.728	0.008

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 12)

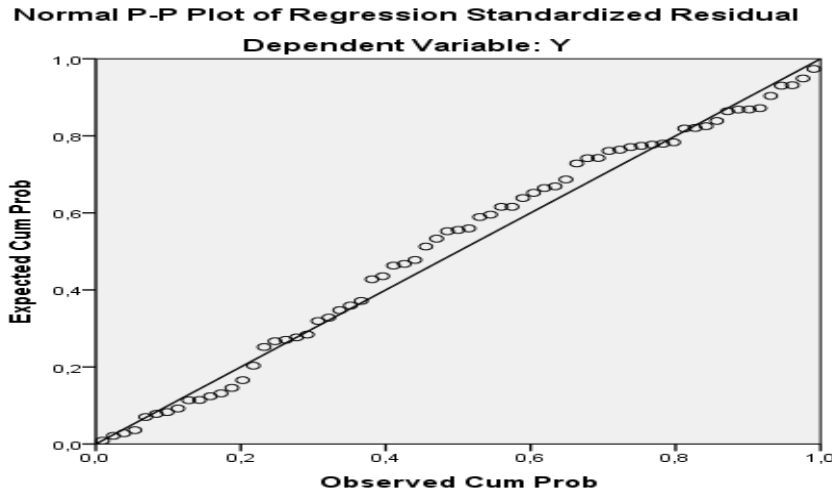
من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيم معاملات ( $\beta$ ) لكل من أبعاد المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، في حين أن العدالة التوزيعية غير دالة احصائياً، بينما العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية دالتين احصائياً، وبالتالي نجد أن كل منهما يساهم في عملية تفويض السلطة. حيث أنه كل ما تغير مستوى العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بدرجة معيارية واحدة تغير في عملية تفويض السلطة، إذ أن العدالة الإجرائية تسهم بـ28.9%، والعدالة التعاملية بـ32.3% في الرفع من عملية تفويض السلطة.

وعليه كتابة معادلة الانحدار تكون بالصيغة التالية:

$$\text{العدالة التنظيمية} = 1.252 + (1\text{م})0.116 + (2\text{م})0.270 + (3\text{م})0.323$$

وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 13)

حسب الشكل لا يوجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج الجدول التالي المتعلق بملخص الفرضيات:

الجدول رقم (23): ملخص الفرضيات

رقم الفرضية	الفرضية	النتيجة
01	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية.	مقبولة
02	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية.	مقبولة
03	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية وتفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية.	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبين

#### خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية تفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

1. بالنسبة للجنس:

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test)، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	قيمة f	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
عملية تفويض السلطة	0.923	65	0.425	0.340

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 14)

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة (sig=0.340) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)  $(\alpha \geq)$ ، ومنه فإنه لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول عملية تفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس.

2. بالنسبة للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة):

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار لتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (25): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (السن،)

Anova						
العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	15.728	26	0.605	1,817	0.043
	داخل المجموعات	13.317	40	0.333	-	
	المجموع	29.045	66	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (sig= 0.043) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha= 0.05$ ، ومنه فإنه توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول عملية تفويض السلطة تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (26): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي)

Anova						
العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	16,328	26	,628	1,503	,121
	داخل المجموعات	16,717	40	,418	—	
	المجموع	33,045	66	—	—	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

فنلاحظ أن قيمة (sig= 0.121) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha= 0.05$ ، ومنه فإنه لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول عملية تفويض السلطة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (27): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير (الوظيفة)

Anova						
العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	69,526	26	2,674	,868	,643
	داخل المجموعات	123,250	40	3,081	—	



	-	-	66	192,776	المجموع	الوظيفة
--	---	---	----	---------	---------	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

- فنلاحظ أن قيمة (sig= 0.643) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومنه فإنه لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول عملية تفويض السلطة تعزى لمتغير الوظيفة.
- الجدول رقم (28): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير (عدد سنوات الخدمة)

Anova						
العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	8,940	26	,344	1,058	,428
	داخل المجموعات	13,000	40	,325	-	
	المجموع	21,940	66	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

- فنلاحظ أن قيمة (sig= 0.428) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومنه فإنه لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول عملية تفويض السلطة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي للدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة وهي جامعة غرداية، وقد قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة، والمتمثلة في علاقة كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية بعملية تفويض السلطة، كما وجدنا فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عملية تفويض السلطة تعزى لمتغير السن فقط، بينما بقية العوامل الشخصية لا توجد فروق، كما أن جامعة غرداية تمتاز بعدالة تنظيمية محفزة تتبني ثقافة سائدة بين الموظفين وهذا راجع للسياسة المنتهجة في تسيير ادارتها من خلال المسؤولين القادة والاستفادة من آرائهم، فالقائد يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ.

خاتمة

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى أبعادها، كما حاولنا التطرق إلى ماهية تفويض السلطة وأهم العوامل المتعلقة بتفويض السلطة بالإضافة إلى مزايا ومخاطر التفويض.

وقد توصلنا إلى أن العدالة مطلب إنساني، لأن العدالة والظلم، والنزاهة والمحاباة، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى، لذلك جاءت الرسائل السماوية مطابقة لتلك الطبيعة الإنسانية في الدعوة إلى العدل في الحياة الاجتماعية ونبذ الظلم لكونه يحدث إخلالاً في التوازن الاجتماعي البشري، ونظراً لأهميتها انتقلت إلى المؤسسات وظهر ما يسمى بالعدالة التنظيمية.

كما أنها ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي أي أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل، قد يراه موظف آخر إجراء غير عادل، تبعاً لاختلاف معتقد أو عواطف كل فرد في تفسير ذلك التصرف الذي بدوره ينعكس على الفرد في اتخاذ القرار سلبي أو ايجاباً اتجاه المخرجات المتحصل عليها (أجور، مكافآت، مزايا، ترقية..)، وهذا ما عكفت عليه البحوث والدراسات لإيجاد السلوك الأمثل والتصرف الصائب لتبرير النتائج لخلق نسبة من القبول لتمرير المرحلة وامتصاص الصدمات والعراقيل الممكنة تجاه العمل والذي نتج عنه التفكير بروح الفريق وجماعات العمل، ولذلك فإن تفويض السلطة في المنظمات لها أهمية لا حصر لها، ويصبح العمل على مقتضاها مطلباً أساسياً لحل المشكلات العامة وزيادة فعالية القرارات والاستفادة من تلك التخصصات لتحسين جودة الأداء.

ويتبين لنا من هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي أن مفهوم كل من العدالة التنظيمية وعملية تفويض السلطة واسع وشامل، حيث أن لهما أهمية بالغة، وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما، وإسقاط ذلك على موظفي جامعة غرداية، توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

### أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

## -1 النتائج النظرية:

- ✓ موضوع العدالة التنظيمية لم ينشأ من فراغ وإنما لأهميته الواسعة؛
- ✓ للعدالة التنظيمية أهمية كبرى في أداء المؤسسات، وتتبع هذه الأهمية كونها أحد محددات السلوك التنظيمي؛
- ✓ هناك ترابط قوي بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، فهي ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر على بعضها البعض؛
- ✓ التبرير المقنع الذي تقدمه المؤسسة للمرؤوسين بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب الموظفين؛
- ✓ يعمل الموظفون معاً لتحقيق أهداف العمل.

## -2 النتائج التطبيقية:

- ✓ قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- ✓ قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على تفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- ✓ قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على تفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- ✓ قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على تفويض السلطة لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- ✓ أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول عملية تفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول عملية تفويض السلطة تعزى لمتغير السن، بينما لا توجد فروق في باقي المتغيرات الشخصية.

## ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

- نقدم فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بعملية تفويض السلطة وهذه التوصيات هي:

✓ إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية بخصوص العدالة التوزيعية؛  
✓ تفعيل أبعاد منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات الاقتصادية علي التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

✓ ضرورة توضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها جامعة غرداية بهدف انعكاس هذه الرؤى والأهداف في طريقة تفكيرهم وفي تحديد اتجاهات وممارسات العمل والتي تقع عائقا أمام تحقيق هذه الأهداف؛

✓ زيادة العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية خاصة بين العمال الجدد، ووضع نظام عادل للترقية مع توضيح مختلف القرارات المتخذة بهذا الشأن وشرحها للموظفين؛  
✓ ربط محتويات الوظيفة بمؤهلات شاغلها، حيث تكون المؤهلات متوافقة مع التصنيف الوظيفي، فمثلا نجد موظف ذو مؤهل علمي ماستر أو ليسانس يتم تصنيفه (إطار)؛

✓ تقديم وافي شرح للموظفين حول نظام الأجور السائد في المؤسسة، وتوضيح الفروق بينه وبين النظام السائد في المؤسسات الاقتصادية الأخرى حتى يشعر الموظفون بالعدالة الخارجية، وهذا يزيد من ولائهم للمؤسسة، وزيادة العدالة في الحصول على فرص للتطوير الذاتي مثل (الدورات التدريبية، بعثات.....)، خاصة أن تطوير وتنمية الموارد البشرية من أهم دعائم نجاح المؤسسات الاقتصادية.

### ثالثا: آفاق الدراسة

إن إنهاء الدراسة لا يعني الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها، فهي لا تخلو من كثير من النقائص والقصور فيها بالنظر إلى حداثة تناول والاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بعملية تفويض السلطة، حيث أن هذه الدراسة وبما اشتملت عليه من نتائج إلا أنها تبقى غير ملمة بكل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع نظرا لأنها كانت في فترة محدودة لهذا نقترح إجراء المزيد من الدراسات على هذا الموضوع في جامعة غرداية للإلمام بالجوانب التي لها علاقة بالعدالة التنظيمية لأكثر من عنصر، ولعل اقتراحنا لمجموعة من الجوانب التي لها صلة بالموضوع تصلح بأن تكون عناوين وإشكاليات لمواضيع بحوث مستقبلية هي:

علاقة العدالة التنظيمية بالرأسمال الفكري والتنمية البشرية؛

✓ علاقة العدالة التنظيمية بالرأسمال الاجتماعي والتسيب الإداري؛

✓ علاقة العدالة التنظيمية بالميزانية الاجتماعية والسلوك التنظيمي؛

✓ المهارات القيادية وأثرها على العدالة التنظيمية؛

✓ العدالة التنظيمية وأثرها على فعالية فرق العمل.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع والإحاطة بجوانبه المهمة، على أن يكون لنا في المستقبل إن شاء الله فرص لتدارك جوانب القصور أو الخطأ في الدراسة، بهدف التحسين وتقديم أعمال مميزة.

# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. حبتور عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة اولى، عمان، سنة 2009.
2. عبد الرحمن توفيق، تفويض السلطة، بميك اختيارك الأول للإدارة أفضل، الطبعة الخامسة، سنة 2008.
3. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، الطبعة الاولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عين شمس، سنة 2008 .
4. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان، سنة 2010.
5. محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الاولى، مصر، سنة 2008.

ب. المجالات:

1. أماني عبد العاطي عمر الشيخ و عرفه جبريل ابو نصيب، أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على إدارة الجمارك بولاية البحر الاحمر، مجلة العربية للعلوم ونشر المعلومات، المجلد 01، العدد 03، مايو، السودان، 2017.
2. أيمن أحمد العمري، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدرکها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 05، الأردن، 2010.
3. بن دحو سمية و سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية، العدد 7، الجزائر، مارس 2017.

4. البشابشة سامر، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، الأردن، 2008.
5. خولة صدر الدين كريم، دور العدالة التنظيمية في أداء أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني الحوجية، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 25، العدد 112، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2019.
6. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 ، العدد (2+1) ، الأردن، 2009.
7. رميلة لعمور ويومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 العدد 02، الجزائر، 2019.
8. السعود راتب سلامة، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أقسام الرؤساء فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 12 المجلد ، العدد 3، كلية التربية ، جامعة دمشق، 2014.
9. دريدي فاطمة، قرواني محمد الأمين، تفويض السلطة وأثرها على فاعلية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، الطبعة الاولى ، بسكرة، جوان 2015.
10. صفية شقراني و عائشة شتاتحة، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، مجلة الباحث المجلد 18، العدد 01، الجزائر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.

11. علي فهد الفهر الشريف، واقع العدالة التنظيمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين، كلية التربية جامعة طيبة، مجلة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 2، السعودية، 2017.
12. فؤاد العاجز، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض وعلاقته بأداء معلمهم، مجلة البحث العلمي في التربية العدد 17، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
13. ماهر صبري درويش، ابراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الاسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدرء في شركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى/الكوفة)، العدد 82، قسم ادارة أعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ماي 2010.
14. كاظم خضير السويدي، التنظيم القانوني لتفويض الاختصاص الاداري، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية المجلد 08، العدد 2، العراق، 2018.
15. محمد مظهر مزعل، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة لدى العاملين في المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، المجلد 19، العدد 01، العراق، 2018.

## ج. الرسائل والأطروحات:

1. ابراهيم عنيف ابراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الأكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2006.
2. تهاني محمد العمودي، تفويض السلطة، محاضرات، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجده، المملكة العربية السعودية 2017.
3. حسان الدين خليل حرب، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

4. السحباني ابراهيم عيد، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، رسالة ماجستير إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية(غزة)، 2012.
5. عثمان اسماعيل عثمان، الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الاداري (دراسة على عينة من المصارف السودانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2017.
6. العجمي، سعودي سالم حسن، مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير في إدارة التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الاردن، 2018.
7. الغماري علاء محمد أحمد، عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية -الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الدكتوراه، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة منوبة، تونس 2012-2015.
8. فريد لخنش، تفويض السلطة وتأثيره على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية جامعة الجلفة أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019.
9. محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع الرياض سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
10. محمد راجس الدوسري، العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي (دراسة على عينة من الشركات السعودية)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم السودان، 2018.

11. محمد مظهر مزعل، الدور الوسيطى للتهكم التنظيمى فى العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعى (دراسة ميدانية على عينة من العاملين المصارف العراقية)، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه (الفلسفة فى إدارة الأعمال)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان، 2018.
12. محمد معمر مزعل، الدور الوسيطى للتهكم التنظيمى فى العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعى (دراسة ميدانية على عينة من العاملين المصارف العراقية)، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه (الفلسفة فى إدارة الأعمال)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان، 2018.
13. محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بنفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومدراتها فى محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة الماجستير فى الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية فى نابلس، فلسطين، 2015.
14. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط فى جهاز الشرطة بقطاع غزة)، مذكرة ماجستير فى إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2015.
15. مراد رمزي حرموش، دور العدالة التنظيمية فى الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعى الخاص نحو القطاع العام، (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير فى علم التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. AzizeErgeneli and F. GamzeBozkurt, **Moderating Effect of Trust in Managers on the Relation between Delegation of Authority and Managers' Perceived Social Loafing**, Information Management and Business Review, Vol. 4, No. 11, pp. 583–595, Nov 2012Turkey

2. Ibrahim AbaasiMusenze, MayendeSifuna Thomas &MuhamadiLubega, **Delegation and Job Satisfaction: An Evaluation of the Relationship within Uganda's Primary Education Sector**, Global Journal of HUMAN–SOCIAL SCIENCE Linguistics & Education ,Volume 14 Issue 1Year 2014
3. Lalit Kumar Yadav, NagendraYadav, **Organizational Justice: An Analysis of Approaches Dimensions and Outcomes**, india, NMIMS Management Review, Volume XII, INDIA 2016,p22.
4. Um AlzainHussainBadawi, **The Degree of Practice of the Organizational Justice of Secondary**, School Principals in their Schools from the Teachers' Perspectives atALQunfutha Governorate, International Journal of Education and Research,Vol. 7 No. 5 May 2019

التخصص	أسماء المحكمين
أستاذ مساعد -ب- بجامعة غرداية	قمبور عبد الرؤوف
أستاذ محاضر -أ- بجامعة غرداية	سعداوي فريد
أستاذة محاضر -أ- بجامعة غرداية	رميلة لعمور
أستاذ محاضر -أ- بجامعة غرداية	خنيش يوسف
أستاذ محاضر -أ- بجامعة غرداية	رحماني زكرياء



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن التطور العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب التطبيقية الواقعية، لذا وفي إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان:

"علاقة العدالة التنظيمية بتفويض السلطة لدى عينة من الموظفين الإداريين جامعة غرداية"

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا على إتمام الجانب التطبيقي من موضوع البحث .

و نرجو منكم قراءة العبارات بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم و ذلك بوضع علامة (x) عند العبارة المناسبة و الموافقة لرأيكم .

كما نؤكد لكم بأن كل المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون موضع اهتمام و سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر

تحت إشراف الأستاذ:

-بلعور سليمان

من إعداد الطالبين:

-زميري أحمد

-طواهرية أسماء



أولاً: البيانات الشخصية و الوظيفية

أ. الجنس:

ذكر  أنثى

ب. السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة  
 من 40 إلى 49 سنة  أكثر من 50 سنة

ج. المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى

د. الوظيفة:

متصرف رئيسي  متصرف تقني سامي  ملحق إدارة  
 ملحق إدارة  عون إدارة رئيسي  عون إداري  عون مكتب

هـ. عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتغير المستقل " العدالة التنظيمية "					
	المحور الأول: العدالة التوزيعية					
1	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي					

					يكافئني رئيسي المباشر عن الجهود الإضافية التي أبذلها في العمل	2
					تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية	3
					يشجع مدير الجامعة مشاركة الموظفين في مواقف مختلفة	4
					لدى الجامعة مجموعة من قيم مثل الصدق والمساواة والإخلاص والعدل	5
					تقدم الجامعة كل التسهيلات اللازمة للتطور المهني للموظف	6
					توزع إدارة الجامعة الحوافز على الموظفين بالعدل	7
<b>المحور الثاني: العدالة الإجرائية</b>						
					يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية	8
					توجد في الجامعة قوانين وأنظمة واضحة تسهل عملية الالتزام بها	9
					تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأي طرف من الاطراف.	10
					يناقش المسؤول المباشر موظفيه قبل اتخاذ أي إجراء بحقهم.	11
					يقوم مسؤولك المباشر بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي	12
					يجري تطبيق كل القرارات الإدارية على جميع المرؤوسين بعدالة	13
<b>المحور الثالث: العدالة التفاعلية (التعاملية)</b>						
					يتعامل معي مسؤولي المباشر في العمل بسلوك مشجع على بذل المزيد من الجهد	14
					يتواصل معي مسؤولي المباشر مثلي مثل زملائي في العمل	15
					يشرح المسؤول المباشر للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم بطريقة عادلة	16
					يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها	17
					يتميز المسؤول بالإنصاف في حل الخلافات بين الزملاء	18
					مشرفك المباشر يعاملك بنفس الطريقة مع زملائك عند ارتكابك لخطأ مهني	19

المتغير التابع " تفويض السلطة "

					لدي السلطة الكاملة للتحكم في برامج عملي	20
					أشارك في القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في وظيفتي	21
					أشارك في القرارات المتعلقة باختيار الموظفين الجدد	22
					ياخذ مسؤولي المباشر بأرائي الخاصة بشؤون وظيفتي	23
					لا يتدخل مسؤولي المباشر في المسائل المفوضة لي إلا في حالة ارتكاب أخطاء	24
					لا يتم إعادة القيام بالأعمال التي الإدارة قامت بتفويضها لي	25
					لدي القدرة للقيام بأي عمل أختاره	26
					التفويض الممنوح لي عزز قدراتي في التحكم في اعمال اليومية	27
					أقوم بوظيفتي في بيئة عمل ملائمة	28
					منحني التفويض الفرصة للتكوين المستمر(الاشتراك في دورات تكوينه،ندوات،الخ)	29
					ساهم التفويض المقدم لي في تعزيز روح الفريق بين زملائي في العمل	30
					أشعر أن زملائي راضين عن الصلاحيات التي قدمت لي في عملي	31
					يفوضني مسؤولي المباشر أحيانا تفويضا جزئيا وفي مسائل محددة لا تتضمن قرارات مهمة	32
					يفوضني مسؤولي المباشر بشكل مؤقت وبانتهاء مدة التفويض يرجع الاختصاص للمسؤول المباشر	33
					يفوضني مسؤولي المباشر بموجب قرار أو نص قانوني	34
					يفوضني مسؤولي المباشر بشكل صريح ومحدد دون أي غموض	35

## Reliability

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	35

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	35

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## الملحق رقم 04

### Frequencies

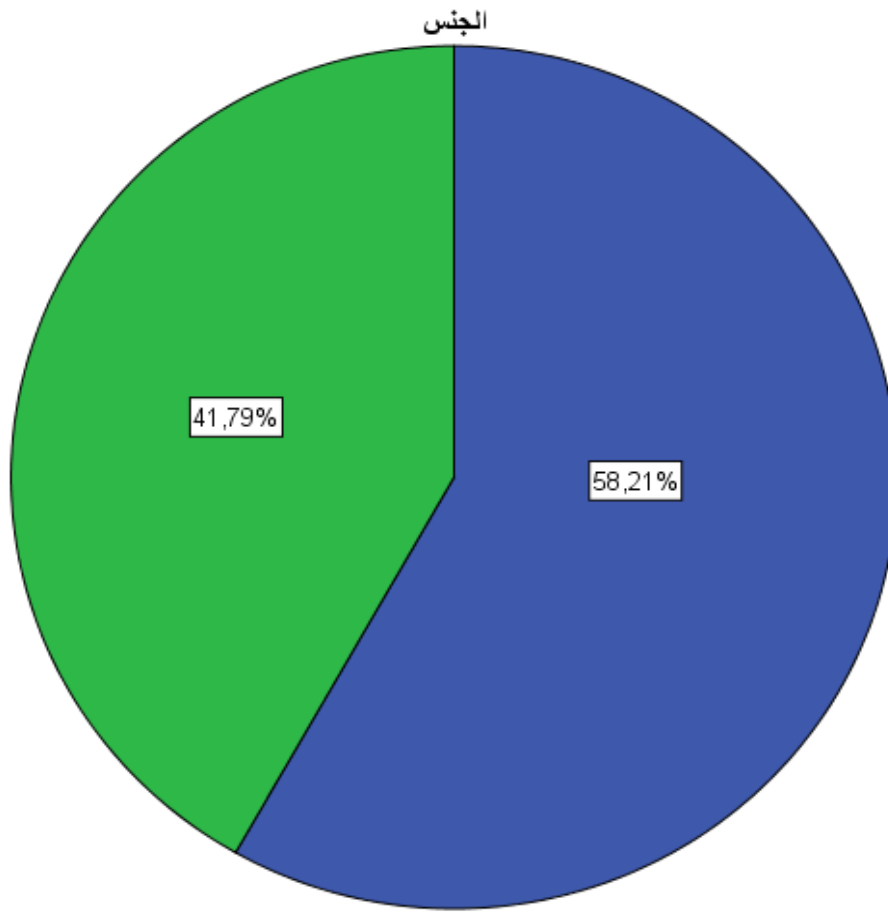
#### Statistics

الجنس

N	Valid	67
	Missing	0

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	39	58,2	58,2	58,2
Valid انثى	28	41,8	41,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	



## الملحق رقم 05

### Frequencies

#### Statistics

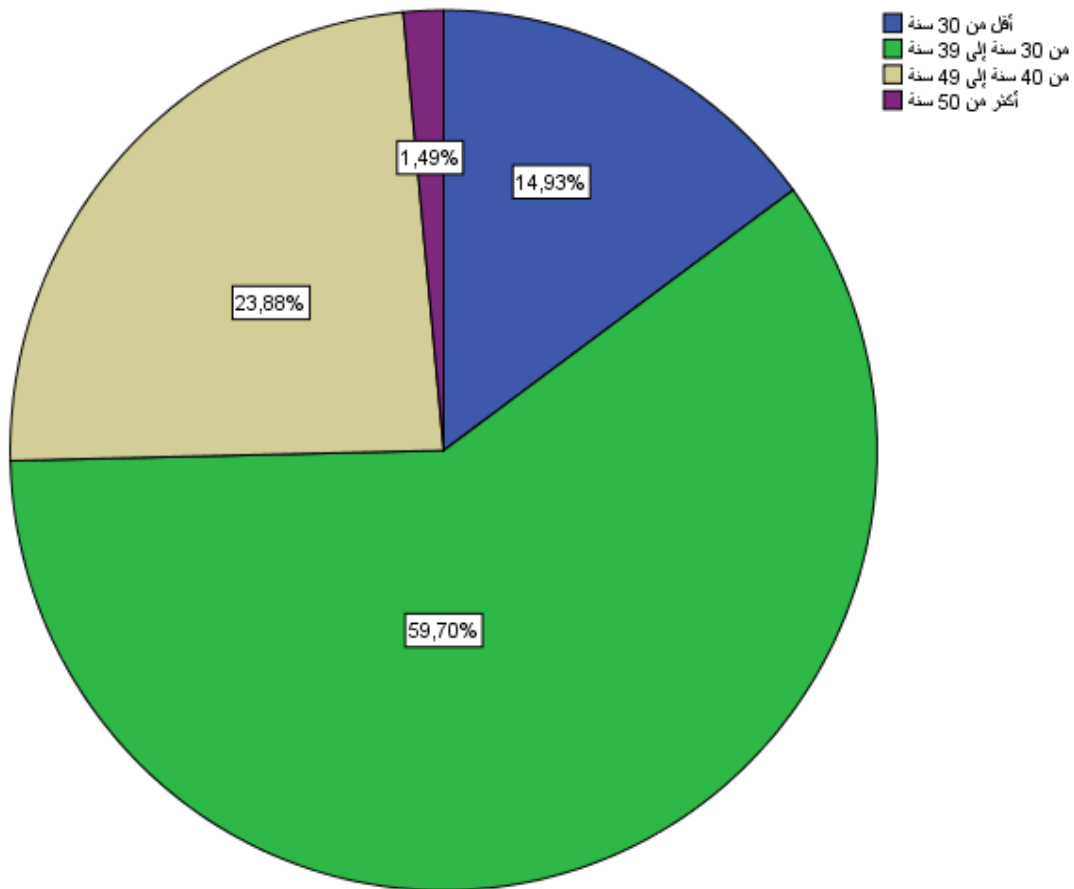
السن

N	Valid	67
	Missing	0

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة أقل من 30	10	14,9	14,9	14,9
سنة 39 سنة إلى 30 من	40	59,7	59,7	74,6
Valid سنة 49 سنة إلى 40 من	16	23,9	23,9	98,5
سنة 50 أكثر من	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

السن





## Frequencies

### الملحق رقم 06

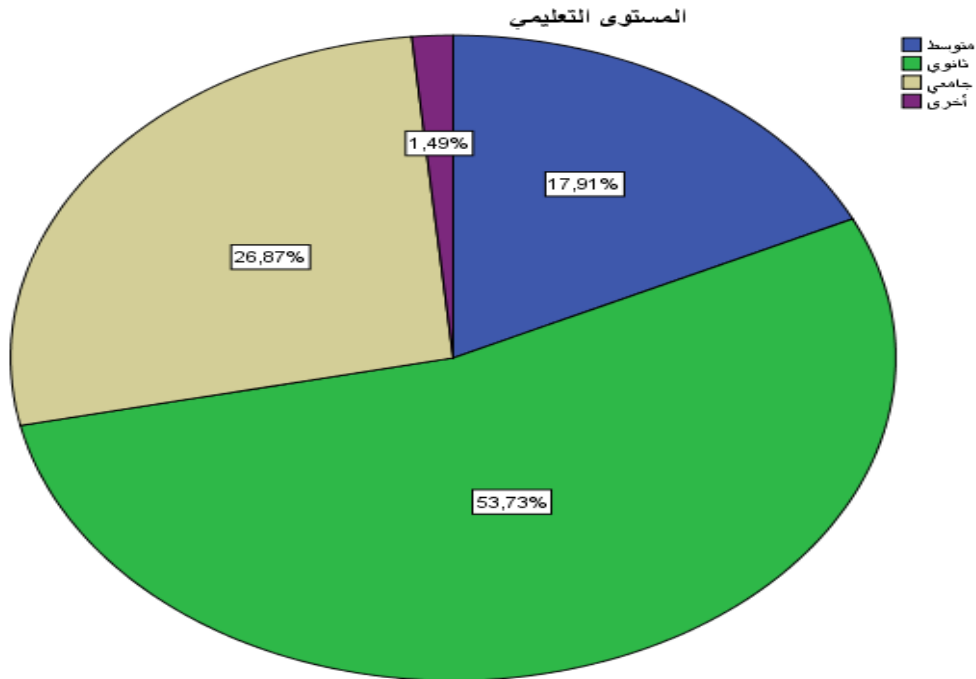
#### Statistics

المستوى التعليمي

N	Valid	67
	Missing	0

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	12	17,9	17,9	17,9
ثانوي	36	53,7	53,7	71,6
جامعي	18	26,9	26,9	98,5
أخرى	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	



## الملحق رقم 07

### Frequencies

#### Statistics

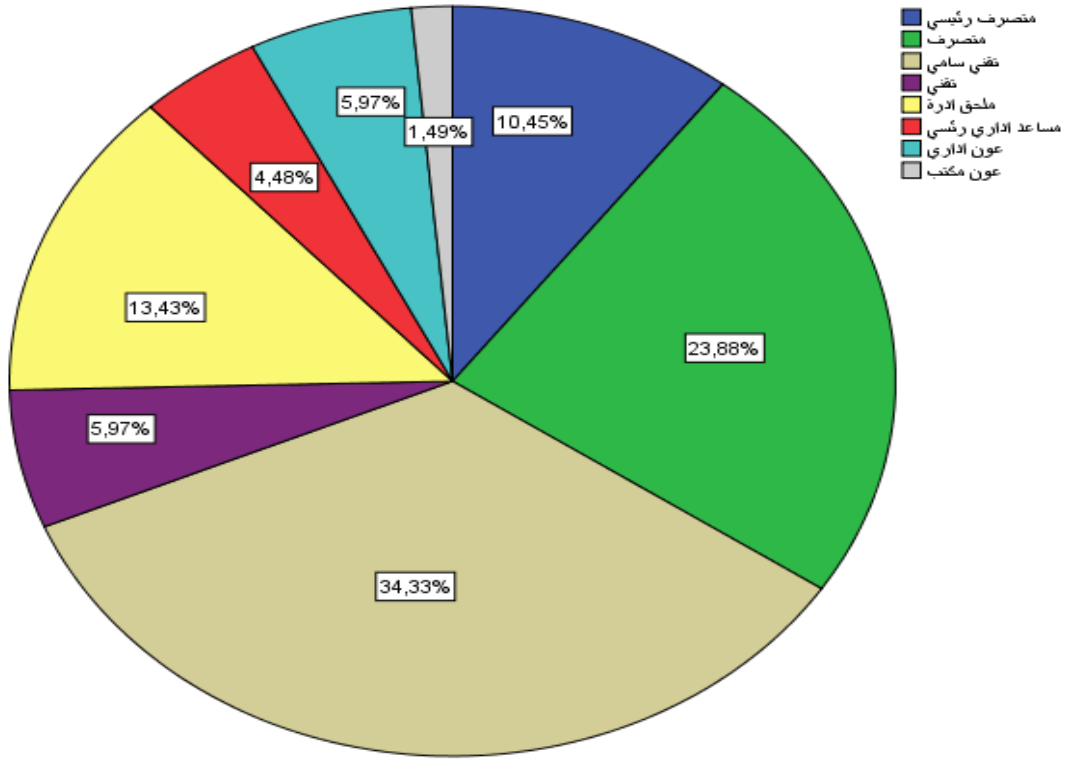
الوظيفة

N	Valid	67
	Missing	0

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	7	10,4	10,4	10,4
	16	23,9	23,9	34,3
	23	34,3	34,3	68,7
	4	6,0	6,0	74,6
Valid	9	13,4	13,4	88,1
	3	4,5	4,5	92,5
	4	6,0	6,0	98,5
	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

### الوظيفة



## الملحق رقم 08

### Frequencies

#### Statistics

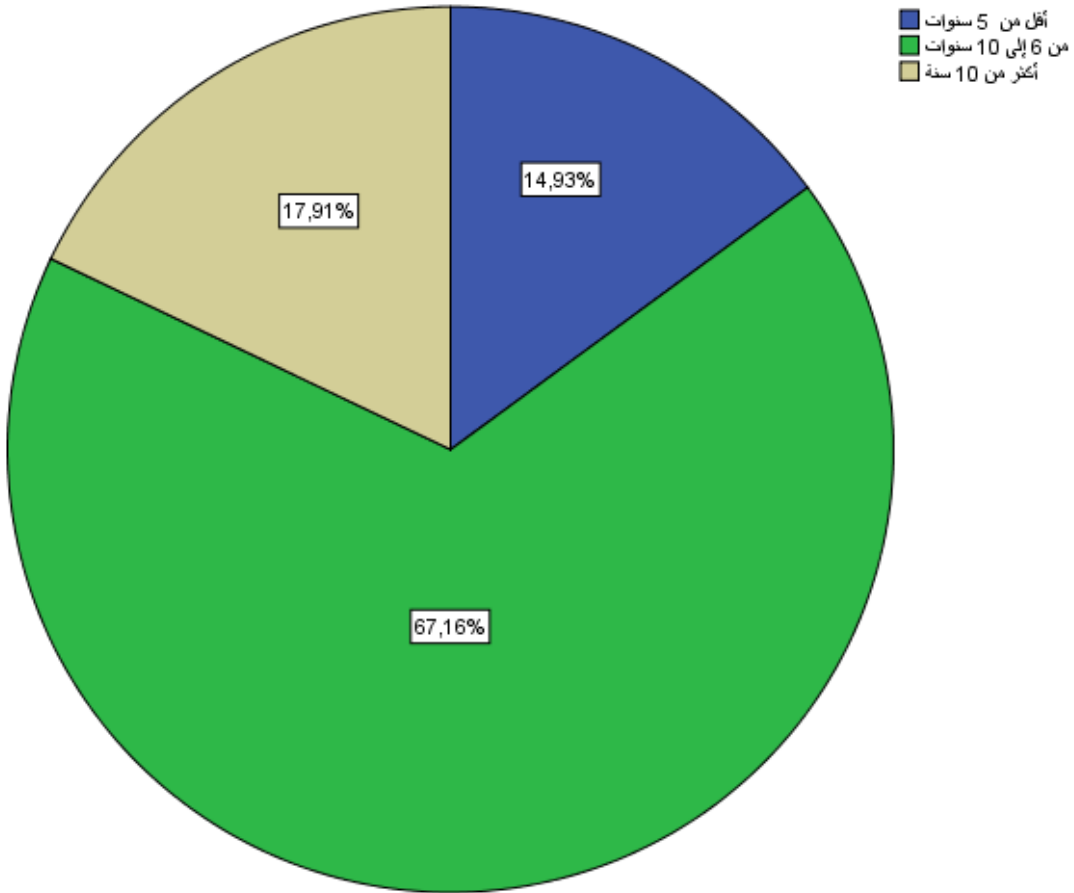
عدد سنوات الخدمة

N	Valid	67
	Missing	0

عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	سنوات 5 أقل من	10	14,9	14,9	14,9
	سنوات 10 إلى 6 من	45	67,2	67,2	82,1
	سنة 10 أكثر من	12	17,9	17,9	100,0
Total	67	100,0	100,0		

عدد سنوات الخدمة



## الملحق رقم 09

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي	67	3,55	1,049
يكافئني مسؤولي المباشر عن الجهود الإضافية التي أبذلها في العمل	67	3,67	,805
تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية	67	3,22	1,178
يشجع مدير الجامعة مشاركة الموظفين في إدارة الجامعة في مواقف مختلفة.	67	3,52	1,035
لدى الجامعة مجموعة من قيم مثل الصدق والمساواة والإخلاص والعدل.	67	3,76	,854
تقدم الجامعة كل التسهيلات اللازمة للتطور المهني للموظف	67	4,01	,913
توزع إدارة الجامعة الحوافز على الموظفين بالعدل.	67	3,21	1,081
AX1	67	3,5650	,39745
يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية	67	3,99	,728
توجد في الجامعة قوانين وأنظمة واضحة تسهل عملية الالتزام بها	67	3,81	,839
تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأي طرف من الأطراف.	67	3,73	1,201
يناقش المسؤول موظفيه قبل اتخاذ أي إجراء بحقهم.	67	3,64	,995
يقوم مسؤولك المباشر بإيجاد حلول عادلة للتظلمات والشكاوي	67	3,49	1,092
يجري تطبيق كل القرارات الإدارية على جميع المرؤوسين بعدالة.	67	3,72	1,112
AX2	67	3,7289	,46496
يتعامل معي مسؤولي المباشر في العمل بسلوك مشجع على بذل المزيد من الجهد.	67	3,61	,999
يتواصل معي مسؤولي المباشر مثلي مثل زملائي في العمل.	67	3,66	,946
يشرح المسؤول المباشر للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم بطريقة عادلة	67	3,27	1,081
يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها.	67	3,51	,766
مسؤولك المباشر يعاملك بنفس الطريقة مع زملائك عند ارتكابك لخطأ مهني	67	3,76	1,016

يتميز المسؤول بالإنصاف في حل الخلافات بين الزملاء	67	2,99	1,148
AX3	67	3,4652	,64258
Valid N (listwise)	67		

## الملحق رقم 10

### Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لدي السلطة الكاملة للتحكم في برامج عملي	67	3,04	1,173
أشارك في القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في وظيفتي	67	3,58	1,047
أشارك في القرارات المتعلقة باختيار الموظفين الجدد	67	3,55	,926
بأخذ مسؤولي المباشر بأرائي الخاصة بشؤون وظيفتي	67	3,72	1,070
لا يتدخل مسؤولي المباشر في المسائل المفوضة لي إلا في حالة ارتكاب خطأ	67	3,81	,839
لا يتم إعادة القيام بالأعمال التي قامت الإدارة بتفويضها لي	67	3,51	1,078
لدي القدرة للقيام بأي عمل أختاره	67	3,76	,923
التفويض الممنوح لي عزز قدراتي في التحكم في اعمالي اليومية	67	3,81	,892
أقوم بوظيفتي في بيئة عمل ملائمة	67	4,01	,564
منحني التفويض الفرصة للتكوين المستمر (الاشتراك في دورات تكوينه. ندوات... الخ )	67	3,84	1,039
اشعر أن زملائي راضين عن الصلاحيات التي قدمت لي في عملي	67	3,75	,804
ساهم التفويض المقدم لي في تعزيز روح الفريق بين زملائي في العمل	67	3,72	,831
يفوضني مسؤولي المباشر أحيانا تفويضا جزئيا وفي مسائل محددة لا تتضمن قرارات مهمة	67	3,37	,868
يفوضني مسؤولي المباشر بشكل مؤقت وبانتهاء مدة التفويض يرجع الاختصاص للمسؤول	67	3,48	,841
يفوضني مسؤولي المباشر بموجب قرار أو نص قانوني	67	3,42	1,017
يفوضني مسؤولي المباشر بشكل صريح ومحدد دون أي غموض أو التباس	67	3,78	1,056
Y	67	3,4263	,43409
Valid N (listwise)	67		

## الملحق رقم 11

### Correlations

Correlations					
		Y	AX1	AX2	AX3
Y	Pearson Correlation	1	,277 <sup>*</sup>	,402 <sup>**</sup>	,448 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		<b>,023</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>
	N	67	67	67	67
AX1	Pearson Correlation	,277 <sup>*</sup>	1	,170	,378 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,023		,169	,002
	N	67	67	67	67
AX2	Pearson Correlation	,402 <sup>**</sup>	,170	1	,293 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,001	,169		,016
	N	67	67	67	67
AX3	Pearson Correlation	,448 <sup>**</sup>	,378 <sup>**</sup>	,293 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,016	
	N	67	67	67	67

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## الملحق رقم 12

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AX3, AX2, AX1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,539 <sup>a</sup>	,290	,256	,37438	1,700

a. Predictors: (Constant), AX3, AX2, AX1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,607	3	1,202	8,578	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,830	63	,140		
	Total	12,437	66			

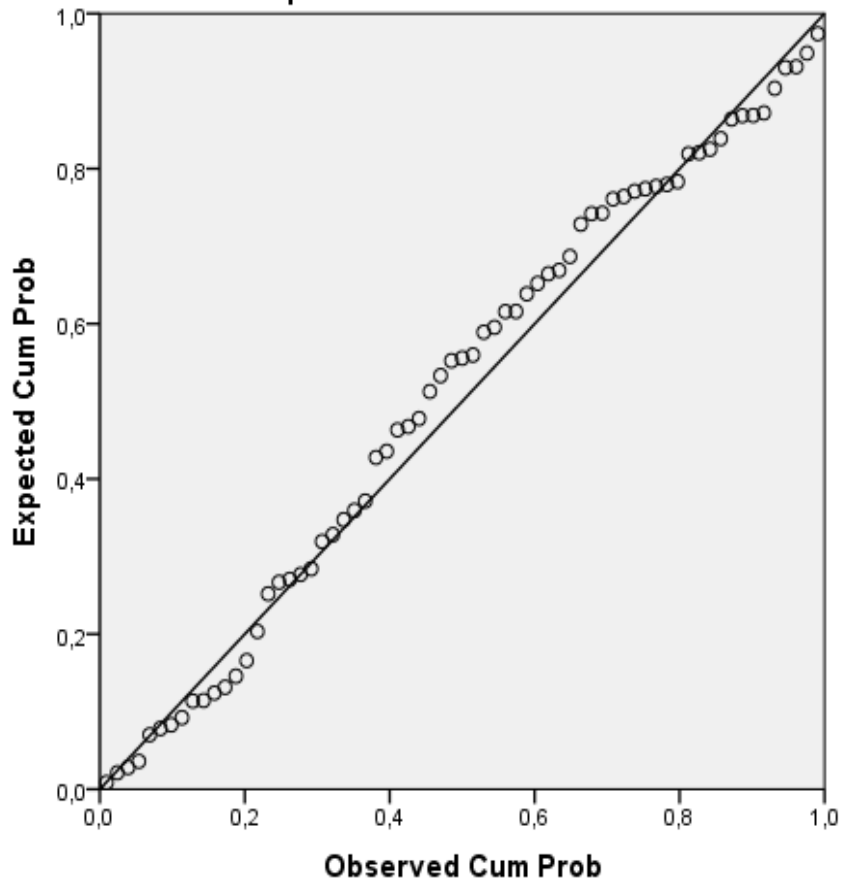
a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), AX3, AX2, AX1

# الملحق رقم 13

## Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Y



## الملحق رقم 14

### T-Test

#### Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y ذكر	39	3,4455	,47059	,07536
انثى	28	3,3996	,38428	,07262

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Y	Equal variances assumed	,923	,340	,425	65	,672	,04596	,10820	-,17013	,26205
	Equal variances not assumed			,439	63,850	,662	,04596	,10465	-,16312	,25504

## الملحق رقم 15

### Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السن	Between Groups	15,728	26	,605	1,817	<b>,043</b>
	Within Groups	13,317	40	,333		
	Total	29,045	66			
المستوى التعليمي	Between Groups	16,328	26	,628	1,503	<b>,121</b>
	Within Groups	16,717	40	,418		
	Total	33,045	66			
الوظيفة	Between Groups	69,526	26	2,674	,868	<b>,643</b>
	Within Groups	123,250	40	3,081		
	Total	192,776	66			
عدد سنوات الخدمة	Between Groups	8,940	26	,344	1,058	<b>,428</b>
	Within Groups	13,000	40	,325		
	Total	21,940	66			

## الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
IV	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
X-XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
أ - ز	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: عموميات حول العدالة التنظيمية وتفويض السلطة
10	المطلب الأول: عموميات حول العدالة التنظيمية
10	الفرع الأول: تعريف واهمية العدالة التنظيمية
13	الفرع الثاني : أبعاد العدالة التنظيمية
17	الفرع الثالث: مبادئ وأشكال العدالة التنظيمية
20	الفرع الرابع: مقومات العدالة التنظيمية
21	المطلب الثاني: عموميات حول تفويض السلطة
21	الفرع الأول: ماهية السلطة
24	الفرع الثاني : تفويض السلطة و أهميته
25	الفرع الثالث: مبادئ التفويض
26	الفرع الرابع: شروط تفويض السلطة
28	الفرع الخامس: مزايا ومعوقات التفويض
32	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لعدالة التنظيمية بتفويض السلطة في المنظمة
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة للعدالة التنظيمية

36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة
40	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
50	خلاصة الفصل
<b>تمهيد</b>	
52	
53	<b>المبحث الأول: عموميات حول جامعة غرداية</b>
53	المطلب الأول: تقديم عام حول الجامعة
53	المطلب الثاني: تطور تعداد الطلبة والعاملين في جامعة غرداية
54	المطلب الثالث: تعداد الطاقم الإداري
59	<b>المبحث الثاني: متغيرات وأداة الدراسة</b>
59	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة
60	المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة
63	<b>المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها</b>
63	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان
74	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
89	قائمة المصادر و المراجع
95	الملاحق
117	الفهرس