المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
العدد الحادي عشر/ الجزء الثاني شباط 2022

دور العدالة التنظيمية فى الأداء المؤسسى

دراسة حالة (المجلس الاعلي للاستراتيجيه – ولاية الخرطوم)–(2015م – 2020م)

Role for organizational justice in the institutional performance

Case study (Higher Council for Strategy-Khartoum State)-(2015-2020)

د. محمد مصطفى ابوحجل– (Dr: Mohammed Mustafa Abuhegil)
(mohamedabuhegil58@gmail.com)
أستاذ مشارك – ادارة الاعمال – جامعة امدرمان الاسلامية/السودان

الملخص.

تمثلت مشكلة الدراسة فى ان الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه به ضعف لعل ذلك الضعف ناتج من عدم تطبيق العدالة التنظيمية بالمجلس وتتمثل مشكلة البحث فى الاسئلة الاتية: الرئيسى : هل يوجد دور للعدالة التنظيمية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم .وتتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية: ما دور العدالة الاجرائية ؟ ومامدى دور العدالة التوزيعية ؟ ومدى دور العدالة التعاملية (التفاعلية)؟. كما تهدف الدراسة الى بحث دور العدالة التنظيمية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم, و التعرف على دور العدالة الاجرائية , و دراسة دور العدالة التوزيعية ,و معرفة دور العدالة التعاملية (التفاعلية). وتمثلت فرضيات البحث فى الفرضية الرئيسية :يوجد دور للعدالة التنظيمية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم . و الفرضيات الفرعية : يوجد دور للعدالة الاجرائية ,و يوجد دور للعدالة التوزيعية, و يوجد دور للعدالة التعاملية (التفاعلية).واتبع البحث المنهج الوصفى التحليلى والمنهج التاريخى واستخدام برنامج spss .

و من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل الى عدة نتائج منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والأداء المؤسسي بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه. وكانت اجابات المبحوثين بالوافقة بنسب تراوحت بين 72%

و44% و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والأداء المؤسسي بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه,وكانت اجابات المبحوثين بالوافقة بنسب تراوحت بين 64% و52% , و توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية (التفاعلية) والأداء المؤسسي بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه. وكانت اجابات المبحوثين بالوافقة بنسب تراوحت بين 84% و 50 % .

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها : الاهتمام بتحسين بعض عوامل العدالة التوزيعية المتمثلة في (الرواتب ,و الحوافز , والمكافات) . مع بذل المزيد من الجهد والحفاظ على المجهودات المقدرة التى ادت على حسن الاداء الحالي فى العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية بالمجلس الاعلى للاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية :(العدالة التنظيمية , الاداء المؤسسي).

Abstract.

The problem of the study is that the institutional performance in the **Higher Council for Strategy**– has weaknesses. This weakness may be the result of the lack of organizational justice in the ministry. The research problem is represented in the following questions: Main: Is there a role for organizational justice in the institutional performance in the **Higher Council for Strategy**–in Khartoum State? The role of procedural justice. And the role of distributive justice. And the extent of the role of transactional justice. The research also aims to examine the role of organizational justice in the institutional performance of the **Higher Council for Strategy**–, Khartoum State. Identify the role of procedural justice. And study the role of distributive justice. And the role of dealing justice (interactive). The main hypotheses where There is a role for organizational justice in the institutional performance of the **Higher Council for Strategy**–, Khartoum State. Sub–hypotheses: There is a role for procedural justice. There is a role for distributive justice. There is a role for transactional justice. The research followed: descriptive analytical method and historical approach and the use of spss program. Through the field study, several results were reached. The

respondents' responses were approved by ratios ranging between 72% and 44%. The responses of the respondents in approval ranged between 64% and 52% and there is a strong statistically significant relationship between transactional justice in Higher Council for Strategy .Respondents answered with approval rates ranging between 50% and 84%.

The study made a set of recommendations, including; in tersest in improving some factor of distributive justice represented in(salaries, incentives, bonuses).with exerting more effort and maintaining the estimated efforts that led to the current good performance in distributive ,procedural and interactive justice in the Higher Council for Strategy

The Key words: (organizational justice, institutional performance,).

المقدمة:

ان تطبيق العداله وقيم النزاهه والحياديه في المنظمه يعتبر امن اهم متطلبات تشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابيه لدي الافراد بالمنظمه مما يجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطه بها . وبناء علي ذلك فان تحقيق العداله بين الافراد داخل المنظمة هو احد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصره وذلك لتنوع مواردها البشريه واختلاف ثقافاتهم وخلفياتهم المعرفيه والاقتصاديه . لذلك اتت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين العدالة التنظيمية ومعرفة اثرها على الاداء الموسسى بوزارة الاستراتيجية بولاية الخرطوم وذلك للاثر الكبير الذى يتركه تطبيق العدالة التنظيمية من عدمه على استقامة الاداء المؤسسى وتطوره

مشكلة البحث :

ان الاداء المؤسسى **بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه** به ضعف لعل ذلك الضعف ناتج من عدم تطبيق العدالة التنظيمية بالوزارة وتتمثل مشكلة البحث فى الاسئلة الاتية : هل يوجد دور للعدالة

التنظيمية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم . و فرعية : ما دور العدالة الاجرائية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم . و مامدى دور العدالة التوزيعية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم . و مدى دور العدالة التعاملية (التفاعلية) فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم.

اهمية البحث :

1.دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم

2.مد المكتبة بالمعلومات وفتح المجال لدراسات مستقبلية وفتح افاق الدارسين.

اهداف البحث:

يهدف البحث الى بحث دور العدالة التنظيمية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم . و التعرف على دور العدالة الاجرائية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم . و دراسة دور العدالة التوزيعية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم . و معرفة دور العدالة التعاملية (التفاعلية) فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه.

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية : يوجد دور للعدالة التنظيمية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم .

و الفرضيات الفرعية :

- يوجد دور للعدالة الاجرائية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم .

- يوجد دور للعدالة التوزيعية فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم .
- يوجد دور للعدالة التعاملية (التفاعلية) فى الاداء المؤسسى بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم

منهج البحث :

المنهج الوصفى التحليلى والمنهج التاريخى واستخدام برنامج spss

- حدود البحث الزمانية : (2015م-2020م)
- حدود البحث المكانية : بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه ولاية الخرطوم .
- حدود البحث البشرية : العاملين بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه

ادوات جمع البيانات : الاستبانة , والكتب, والدراسات السابقة.

مصادر البيانات : اولية وثانوية.

مصطلحات الدراسة :

العدالة التنظيمية : أنها المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب ، وعلى أداء المنظمة من الجانب الآخر ,وتعرف العدالة بصفة عامة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق

الاداء المؤسسي: هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والأداء المؤسسي.

الاطار النظري و الدراسات السابقة

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

مفهوم وأهداف وأهمية العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث تعتبر قيمة وغطاً اجتماعياً ، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءت الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من الجانب الآخر(حواس ,أميرة محمد ،2003م) .

لذلك يعتبر موضوع العدالة التنظيمة من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة لأن العدالة التنظيمية تصب في السعي العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء واهداف المنظمة, وعليه فإن غياب العدالة يؤدي العديد من المشاكل التنظيمية مثل انخفاض الرضا الوظيفي , وغياب الإلتزام التنظيمي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية (حسانين , جاد الرب عبدالسميع ،2004م).

مفهوم العدالة التنظيمية :

العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء مايدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة(جرينبرج ، جيرالد، وبارون ، روبرت ،2004م) .

تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي نادى بها (أدمز) عام 1964م وهذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته مدخلاته مع معدل مخرجاتالآخرين إلى مدخلاتهم ، وبمعنى آخر فإن الفرد يقارن بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج من مساهمات ونواتج فرد ، افراد مرجعيين، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة والمساواة أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها او العكس فإن الفرد يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر (أبو ندى, سامية خميس, 2007م).

تحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للفرد داخل المؤسسة ، أما العدالة الخارجية فتتحقق عندما يتساوى العائد المادي للفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى (أبوجاسر,صابر بن مراد نمر ،2010م) .

ومن الطبيعي أن شعور الفرد بعدم المساواة ينتج في حالتين(زايد,عادل محمد ،2006م),:

الأول : عندما يحصل العامل على أقل مما يحصل عليه الزملاء ، ويترتب على ذلك شعور الفرد بالغضب والإحباط . الثاني: عندما يحصل الفرد على أكثر مما يستحق ، ويترتب عليه شعور الفرد بالذنب. ويلاحظ لنظرية العدالة ثلاثة خطوات هي (عواد,عمرو محمد احمد,2003م):

1/ سعي الأفراد نحو علاقات عادلة فيما بينهم.

2/ عندما يستشعر الأفراد صحة عدم العدالة ، فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الإضطراب وعدم التوازن

3/ يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة اعادة الوضع إلى حالة العدالة ، مما يؤدي إلى تخفيف الإضطراب .

تعريف العدالة التنظيمية :

العدالة التنظيمية أنها المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب ، وعلى أداء المنظمة من الجانب الآخر(الفهداوي, والقطاوية ,2004م) .

وتعرف العدالة بصفة عامة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق (أحمد, ماهر،2005م) .

وعرفت مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم ، وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (العميان , محمد سليمان, 2005م).

وعرفها غيرهم بأنكما هى القيمة المتحصلة لإدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات بالمنظمة (Karriker, 2009).

وفيما يتعلق بالمساواة فإن الإسلام ينظر إلى البشر على أساس أن جميع الناس خلقوا من أصل واحد (آدم وحواء) قال تعالى :(يا أيها الناس أتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة ، وخلق منها زوجها وبث منها رجالاً كثيراً ونساء) ,(سورة النساء ، الآية (1).

يقدر الإسلام مبدأ المساواة بغض النظر عن اللون والجنس أو اللغة أو الحالة الاجتماعية والاقتصادية و يقول سبحانه وتعالى : (يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكروأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم) ,(سورة الحجرات ، الآية(13).

وأبعاد العدالة التنظيمية المرتبطة وعلاقتها بمبادئ الادارة هى: (بلعلوي,شكري, 2008م):

(أ) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع :

1- تقسيم العمل 2- الأجر المناسب 3- الترتيب

(ب) مجموعة المبادئ المرتبطة بالعدالة الإجرائية :

1- وحدة الهدف 2- وحدة القوانين 3- السلطة والمسؤولية 4- تسلسل السلطة 5- الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية 6- المركزية :تركيز سلطة إتخاذ القرار في يد شخص او اشخاص.

(ت) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات :

1- وحدة الأمر 2-التأديب 3- المبادرة 4- المصلحة العامة 5- روح الفريق

أبعاد العدالة التنظمية :يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية إلى ثلاثة أبعاد هو :

أ/العدالة التوزيعية : (Distributive Justice) :تعرف العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الموظف، (Niehoof,1993).

وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة التقييم المادية والغير مادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة(Yilmaz,2009).

قواعد العدالة التوزيعية في المنظمات هي (الفهداوي, والقطاوية ,2004م) :

- قاعدة المساواة , وو قاعدة النوعية , وو قاعدة الحاجة .

ب/العدالة الإجرائية (procedural justice) : وتعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. وكذلك مضمون ونوعية قرارتوزيع المخرجات (Moorman,R.H, 1991).

كما أنها تمثل إنعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءت المستخدمة في تحديد المخرجات (خليفة,عبداللطيف, 1997م) . أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات , وشرح الإجراءات ،وعملية صنع القرار .
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار)، والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار

ج . العدالة التفاعلية : (interactional Justice)

وتعرف عدالة التعاملات أو العدالة التفاعلية بأنها تعكس درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات ، وعدالة التعامل هى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، (أبو ندى, سامية خميس, 2007م).

المبحث الثانى :الأداء المؤسسي

هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة ابعاد(مخيمر,عبدالعزيز وآخرون،2000م) :

1- أداء ا لأفراد في إطار وحداتهم التنظيميةا لمتخصصة. وذلك من خلال الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئولياته في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهدافا التى وضعت له،والتى تؤدى الى تحقيق الاهداف التنظيمية . وهي الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها

فيالمؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

2- وتقوم بتقييم الأداء الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية،ويقاس فيه الفعالية الاقتصادية، و الإدارية.

3- ومؤشرات القياس هي درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، و الآلية، ونظم إنتاج المخرجات والمركزية وأنظمة الجزاء وفعالية الاتصالات

قياس الأداء المؤسسي:

القياس هو عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن موضوع معين. وقياس الأداء هو مؤشر تستخدمه الإدارة لقياس ورصد الأداء ويُمكّن المنظمة من معرفة الآتي (صالح ,سفيان محمد،2014م), :

- مدى عمل المنظمة بطريقة صحيحة.
- و مدى قدرة ا لمنظمة على تحقيق أهدافها.
- و مدى قدرةالمنظمة على تحقيق الرضاء لعملائها.
- و مدى توفر المعلومات التى تساعدفي الرقابة على عمليات المنظمة.
- و يساعد في تحديد التحسينات ا لضرورية التى يتؤدى الى تطوير الأداء.

معاييرومؤشرات الأداء ا المؤسسى:

يمكن تعريف معاييرالأداء (Performance Standard) بأنها" معدلات قياسية تستطيع إدارة المؤسسة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التى تحققها تلك المعدلات(منير ,سالم,1992م).

. ويمكن تحديد معايير الأداء العامةا لتالية (ديكسون, نانسي،1995م),:

- الكفاءة: Efficiency .
- الفاعلية: Effectiveness .
- الإنتاجية: Productivity والجودة Quality

مشاكل قياس وتقويم الأداء المؤسسى:

أولاً: المشكلات المتعلقة بالإدارة العليا:

تكلفة التقويم و عواقب النتائج السلبية والتقويم يشير إلى المشكلات التي ينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تتصدى لها و إن البرامج تحتاج إلى مراجعة لتؤدي إلى التقويم الفعال (القحطاني ,محمد بن دليم,2008م).

ثانياً: المشكلات المتعلقة بالمُقيّم:

عدم وجود معايير واضحة لقياس الأداء . و إن المشرفين لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون . و الأخطاء التي يقع بها المقيمون أثناء التقييم و خطأ الهالة و الميل إلى التقويم العشوائي و خطأ الحداثة و خطأ الانطباعات المسبقة و الميل ناحية الوسط في التقييم و التحيز الشخصي و التأثر بمركز الوظيفة ومسماها و تقييم عوامل غير قابلة للقياس (القحطاني ,محمد بن دليم,2008م).

ثالثاً: المشكلات المتعلقة بالعاملين:

الاهتمام بالصورة الشخصية و عدم حصول العاملين على إرجاع الأثر الذي يفيدهم في التعرف على موقفهم الحالي من الأداء. و اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات

السلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم أو زيادة أجورهم . و شعور العامل بالظلم و عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه وعدم فهمه لنظام التقييم و كبر سن العامل مما يدفع رئيسه إلى احترامه ومنحه تقديرا مرتفعا. و وعموما فإنه يمكن اجمال الصعوبات أو الأخطاء في تقييم أداء العاملين فيما يلي(مخيمر,عبدالعزيز وآخرون،2000م):

إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء والاكتفاء بتقييم الاداء مرة في السنة. و التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة الموظفين. و التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء في التقييم فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم أو العكس في حالة التشدد. و تأثر الرؤساء بسلوك وتصرفات وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم. و التحيزات الشخصية للرؤساء فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له.

كيفية التغلب على مشكلات تقييم الاداء :

إيجاد أسس ومعايير موضوعية. و تحليل النشاطات وتقسيمها إلى عناصرها العملية والسلوكية. و استخدام طريقة تقييم ملائمة لطبيعة وعدد وبيئة العمل. و يجب أن تكون طريقة التقييم مقننة ومنظمة ومفهومة للموظف والمشرف(مخيمر,عبدالعزيز وآخرون،2000م).

خطوات تحسين الأداء المؤسسى:

يمكن العمل على تحسين الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية (مخيمر,عبدالعزيز وآخرون،2000م):-

الخطوة الاولى : تحليل الأداء , والخطوة الثانية :البحث عن جذور المسببات, و الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة. و الخطوة الرابعة :التطبيق. و الخطوة الخامسة :مراقبة وتقييم الأداء.

كما يرتكز الأداء الإداري على سبعة أركان تعرف بـ 7Ss أو نموذج ماكينزي (McKinsey 7s model)كما يلي (مخيمر,عبدالعزيز وآخرون،2000م):-

قيم ومبادئ وثقافة المؤسسة:Shared Values :

وهي مجموعة من الأفكار والقيم النظرية والإقتصادية والإجتماعية والسياسية والدينية التي تتضامن لتحكم نشأة وتكوين المؤسسة. من إستراتيجية المؤسسة: Strategy : والتي تتكون من الفكر الإستراتيجي: من نحن؟ وماذا نريد؟ وكيف نصل؟ بمعنى تحديد الهوية والمهمة والمنهاج. و التخطيط الإستراتيجي: تحديد الرؤية المستقبلية والمهمات والرسالة ومراحل الوصول والأهداف. و الخطة/ الخطط الإستراتيجية: استشراف آفاق المستقبل والإختيار من بين بدائل الوسائل والإجراءات.

إسلوب إدارة المؤسسة: Style وتتعدد أساليب الإدارة كالأتي:

أسلوب الإدارة بالأهداف: وهي طريقة الإدارة التي تعتمد على تحديد أدوار الوحدات الإدارية وتحديد مجالات تحقيق النتائج وتحديد مؤشرات الأداء وتحديد الأهداف ووضع خططوبرامج العمل وأخيراً رقابة الأداء.

أسلوب الإدارة بالمشروعات: وذلك عن طريق تحيجيج أفكار وأهداف المشروعات وتقويمها وتخطيطها وبناء المشروعات وتنفيذها وتسليمها ثم مبادرة أعمالها.

أسلوب فرق العمل: وهي طريقة إدارية كوسيلة لغاية ومدخل لتحقيق الأهداف.

أسلوب الإدارة المفتوحة: حيث يطلع كافة العاملين على نتائج ومدخلات ومخرجات العمل والإنتاج.

أسلوب الإدارة المتحررة: وهي التي تقوم على إلغاء بعض المستويات الإدارية، رسم شبكة جديد للتنظيم وإبقاء اللامركزية في التصنيف، سرعة الإنجاز وتبسيط الإجراءات ومضاهاة أفضل المنافسين.

أسلوب الإدارة بالقيم والمبادئ: وهي التي تعتمد التركيز الكم والنوع من خلال الإلتزام بالقيم على مستوى القمة ونشرها للأخرين، وتعليم الموظفين طرق تطبيق القيم ووضع مقاييس للقيم والتنسيق بين التنظيم والقيم.

أسلوب الإدارة بالهدم الخلاق والتحول التنظيمي: وذلك من خلال التحول وتبني أفكار جديدة مبتكرة إبداعية مثل تقليص العمالة، التوازن الديناميكي بين مصالح الملاك والعاملين والعملاء، الإتجاه نحو العالمية وغيرها.

أسلوب إدارة خدمة المجتمع: وهي سمة الإدارة في القرن الحادي والعشرين.

الدراسات السابقة:

1) دراسة (الحسن ,ابوبكر محمد ،2019):

أثرالعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية يالتطبيق مصانع البوهيات في السودان رسالة دكتوراه غير منشورة جامعه ام درمان الاسلاميه كليه الدراسات العليا 2019

هدفت هذه الدراسة الي معرفة أثر العدالة التنظيميه علي سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين في قطاع مصانع البوهيات في السودان ولتحقيق هدف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة الي نتائج بعد اختبار الفرضيات ان هناك علاقه ذات دلاله أحصائيه بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية – العدالة الأجرائيه – العدالة التعاملية) علي بعد الإيثار ، ، وهناك علاقه ذات دلاله أحصائيه بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية – العدالة الأجرائيه – العدالة التعاملية) علي بعد الكياسه ، ، ايضا هناك علاقه ذات دلاله أحصائيه بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية – العدالة الأجرائيه – العدالة التعاملية) علي بعد الروح الرياضيه ، ، وايضا هناك علاقه ذات دلاله أحصائيه بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية – العدالة الأجرائيه –

العدالة التعاملية) علي بعد السلوك الحضاري ، ، هناك علاقه ذات دلاله أحصائيه بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية – العدالة الأجرائيه – العدالة التعاملية) علي بعد وعي الضمير .

وقد أوصت الدراسة بعده توصيات كان أهمها العمل علي اضافة دراسات تتعلق بذات الموضوع وذلك لقلة الدراسات السودانية والعربية ، علي الشركات أن تحافظ علي مستوي العدالة التنظيميه وتسعي جاهدة علي رفعها لدرجة أعلي .

2) دراسة (ابوتايه ,بندر كريم, 2012م):

هدفت الدراسة الى التعرف علي فهم الموظفين للعداله التنظيميه في مراكز الوزارات الحكوميه في الاردن, التعرف علي سلوك المواطنه التنظيميه في مراكز الوزارات الحكوميه الاردنيه , المساعده في زياده وكفاءه هذه الوزارات .منهج الدراسه : المنهج الوصفى والمنهج التاريخى وبرنامج التحليل الاحصائى, جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: هناك اثر ايجابي للعداله التنظيميه علي سلوك المواطنه التنظيميه (بعد الكياسه). و هناك اثر ايجابي للعداله التنظيميه علي سلوك المواطنه التنظيميه (بعد الروح الرياضيه) . و هناك اثر ايجابي للعداله التنظيميه علي سلوك المواطنه التنظيميه (بعد السلوك الحضاري) . و هناك اثر ايجابي للعداله التنظيميه علي سلوك المواطنه التنظيميه (بعد وعي الضمير) .

اشارت نتائج الدراسه الي ان هناك احساسا بتوافر العداله في العمل لدي الموظفين في مراكز الوزارات الحكوميه الاردنيه . و بينت النتائج ان سلوك المواطنه التنظيميه لدي العاملين كان مرتفعا وبجميع ابعاده. و دلت النتائج الي وجود اثر ايجابي لادراك الموظفين للعداله التنظيميه علي سلوك المواطنه التنظيميه .

واوصت الدراسه بالاتى : يجب علي المدراء وصانعي القرار اتخاذ قرارات نزيهه وعادله بين الموظفين مبنيه علي اسس واضحه وثابته تتضمن المساواه بين الموظفين والاهتمام بتوزيع مخرجات العمل كالاجور والحوافز وعبء العمل بناءا علي الجداره والكفاءه . و ينبغي علي المدراء الاهتمام

بمصالح الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات وشرح مبررات تلك القرارات واظهار الاحترام والتقدير للمروؤسين عند تنفيذ تلك القرارات بما يضمن حفظ كرامتهم ومشاعرهم الانسانيه . و غرس سلوك المواطنه التنظيميه لدي الموظفين من خلال تشجيعهم علي مساعده زملائهم وتجنب اثاره الخلافات في العمل واستغلال وقتهم في العمل . يشتمل هيكل البحث على مقدمة حوت الاطار المنهجى والدراسات السابقة واربعة مباحث وخاتمة تحدث المبحث الاول عن العدالة التنظيمية وجاء المبحث الثانى عن الاداء المؤسسى كما تحدث المبحث الثالث عن وزارة الاستراتيجية واشتمل المبحث الرابع على الدراسة الميدانية وحوت الخاتمة النتائج والتوصيات .

الاطار التطبيقي والميداني للدراسة

المبحث الاول : المجلس الاعلي للاستراتيجيه

مراحل نشأة المجلس الاعلي للاستراتيجيه:

_ تم انشاء المجلس الاعلي للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم في العام 2009م .

_ تم تعديل المسمي فى العام 2015م ليصبح المجلس الاعلي للاستراتيجيه بولاية الخرطوم .

_ اصبحت وزاره الشئون الاستراتيجيه والمعلومات بولاية الخرطوم فى العام 2017م .

_ اصبحت مستشاريه الشؤن الاستراتيجيه والمعلومات بولاية الخرطوم في العام 2018م

_ وبموجب آخر تشكيل الحكومي في العام 2019م اصبحت **المجلس الاعلي للاستراتيجيه بولاية الخرطوم (حاليا).**

أختصاصات المجلس الاعلي للاستراتيجيه :

استنادا لقانون الاستراتيجيه والمعلومات لسنه 2017م يكون للمجلس في سبيل تشكيل العقل المركزي الاستراتيجي للولايه ودون الاخلال بالاستراتيجيات والسياسات القوميه الاختصاصات :_

(دعم صناعه القرار بالولايه) :

_ اعداد استراجيه الولايه ، تطويرها ،متابعه تنفيذها ،قياسها ، تقيمها ، الرقابه علي الاداء ،اعداد الخطط المرحليه والسنويه ، اعاده تخطيطها وازاله التقطعات وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات الصله وما يتصل بذلك من :

1_ عمل التحليل الاستراتيجي وتطويره دورياً.

2_ اختيار التوجه الاستراتيجي .

3_صياغه الاستراتيجه و 4_متابعه وقياس وتقيم الاداء .

و تابع اختصاصات المجلس الاعلي للاستراتيجيه و _ دعم صناعه القرار الاستراتيجي بالولايه . و _متابعه اداء الولايه والمسار الاستراتيجي لها والتأكد من انه يتم وفقاً للاستراتيجيه ورفع تقارير

بذلك للجهات ذات الصله . و المحافظه علي تناسق النشاط الولائي مع النشاط المركزي المتعلق بالاستراتيجيه تخطيطا وتنفيذا وتقيما . و _ تأسيس واداره نظام معلومات الولايه لضمان استدامه توفير وانتاج بيانات ومعلومات دقيقه ،لدعم التحطيط والتقيم والتقويم والقرار بالولايه ،وما يتطلبه ذلك من اعداد للاستراتيجيات والسياسات و _تأسيس واداره مشروع الحكومه الالكترونيه للولايه بمناهج وتطبيقات ذكيه بالتنسيق مع الجهات ذات الصله و _مركز المعلومات والحكومه الذكيه بالمجلس هو المالك الوحيد للمعلومات والمستودع الاساسي لها بالولايه ، وتتم عبره وبالتنسيق معه عمليات جكه البيانات والمعلومات سواء بالمسوحات أو بالتصوير وما الي ذلك . و تحديد المواصفات والمعايير المتعلقه بالتطبيقات والبرامج والانظمه الذكيه . و يكون المجلس مسئولا عن امن المعلومات . و اجازه المؤشرات والمعايير التي يتم استخدامها لقياس الاداء . و الاشراف علي انتاج وتطوير منهج التخطيط والاداره الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي والانتاج المعرفي . و توجيه وتنسيق البحث العلمي المتعلق بالاستراتيجية ليصب في اتجاه القضايا والمصالح الاستراتيجه للولايه . و الاشراف علي نشر وتعزيز ثقافه الاستراتيجيه ومهارات التفكير الابداعي والاستراتيجي . و الاشراف علي تأهيل القيادات الاستراتيجيه والمختصين في مجال عمل المجلس . و اداره عمليات الشراكه فيما يتصل بالمشاركه في التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ ومتابعه الاستراتيجيه ودعمها . و الاسهام في تقديم الدعم المعرفي للقرارات الاستراتيجيه بالولايه . و اعداد المنهج والخطه والتقرير الموحد للولايه . و اعداد واصدار التقرير الاستراتيجي لاداء الولايه واصدار الدراسات العلميه والعمليه من مؤشرات قياس وكتب ومجلات وخلافه التي تعكس نشاط الاستراتيجي الاعلامي . و الاشراف علي التقانه والبحوث والتطوير والابتكار .

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

اولا : إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحقيق أهداف البحث، حيث تضمن وصفاً لمجتمع البحث وعينته، وأداة البحث وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات البحث، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في التحقق من فرضياته.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين **بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه** والبالغ عددهم (200) من العمال والموظفين.

عينة الدراسة: تم اختيار **عينة قصدية** تكونت من **عدد (60) مفردة من الاداريين والقياديين (فقط)** بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه وتم استلام (50) استبانة صالحة للتحليل.

أداة الدراسة: تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري حول موضوع الدراسة، تكونت الإستبانة من قسمين رئيسيين كالآتي:

القسم الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة واشتملت على النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

القسم الثاني: أسئلة الإستبانة وتكونت من عدد (20) سؤال مقسمة على (4) محاور وهي على النحو التالي:

المحور الأول: العدالة التوزيعية (5 فقرات), المحور الثاني: العدالة الإجرائية (5فقرات)

المحور الثالث: العدالة التعاملية (5 فقرات), المحور الرابع: الأداء المؤسسي (5 فقرات)

صدق أداء الدراسة:

تم عرض الاستبانة على عدة محكمين من الأساتذة المختصين للتحقق من مدى الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة. وتم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach’s Alpha) من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

والذي تم من خلاله حساب معامل الفا لكل فقرة من فقرات الاستبيان عند تحليل البيانات وكانت القيمة الكلية هي 92.9% وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الأداة.

المعالجات الإحصائية: تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (The statistical package of social sciences) (SPSS. Version IBM 21)، سيتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

1. **التكرارات والنسب المئوية لفقرات الاستبانة.**
2. **المتوسطات الحسابية:** وتحسب المتوسطات الحسابية بالعلاقة

$$\bar{x} = \frac{\sum f\, x}{\sum f}$$

حيث x مركز الفئة ، f التكرار

3. **الانحرافات المعيارية وتحسب بالعلاقة**

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}(x_i - \bar{x})^2}.$$

حيث N هي عدد البيانات و x_i الانحرافات عن الوسط الحسابي و x هو الوسط الحسابي

4. **ألفاكرونباخ هو قيمة تكون بين الصفر والواحد الصحيح ويحسب بالعلاقة التالية:**

$$\propto = \frac{k\bar{r}}{1 + (k-1)\bar{r}}$$

حيث K هي عدد المتغيرات و $\bar{r}$ هي متوسط العقلاقة بين المتغيرات.

تجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الفا كرونباخ اذا زادت من 0.75 وقلت من 0.95 فإنها تعتبر قيمة جيدة، أما إذا قلت أو زادت فإن الثبات لا يكون جيداً.

معيار الأداة:

ويقابل كل فقرة تدريج خماسي حسب مقياس ليكرت (Five Point Likert Scale) يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الأساليب الإدارية الحديثة، وكما يوضحه الجدول أدناه:

مقياس ليكارت الخماسي (Five Point Likert Scale)

تقييم مقياس ليكارت	أوافق بشدة	أوافق	لارأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
قيمة المقياس	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

أ) مرتفع إذا كان متوسط المتغير / الفقرة بين 1,00–2,33. (100% – 67%) من العينة

ب) متوسط إذا كان متوسط المتغير/الفقرة أكثر من 2.34 وأقل من 3,66. (66% – 34%) من العينة

ج)منخفض إذا كان متوسط المتغير/ الفقرة من 3,67 – 5. (33% – 0%) من العينة.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات :

(أ) عرض وتحليل البيانات الشخصية :

(1) النوع:

جدول (1/4) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	**18**	**36.0**
أنثى	**32**	**64.0**
المجموع	**50**	**100.0**

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020

الجدول (1/4) يشير الى توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، نلاحظ الزيادة الكبيرة لنسبة الإناث التي بلغت 64% على نسبة الإناث التي بلغت 36%، هذه الزيادة الكبيرة في أعداد الإناث تعزى الى أن المؤسسات الحكومية بالسودان يغلب عليها الطابع النسوي خصوصاً في الوظائف ذات المستوى المتوسط الأدنى، وذلك لاستقرار النساء في الوظائف الحكومية أكثر من الرجال.

(2) الحالة الاجتماعية:

جدول (2/4) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج	**20**	**40.0**
أعزب	**26**	**52.0**
أرمل	**2**	**4.0**
مطلق	2	4.0
المجموع	**50**	**100.0**

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020

يشير الجدول (2/4) الى توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، نلاحظ ان المتزوجين بلغت نسبتهم40% من العينة، بينما غير المتزوجين بلغت نسبتهم 52% وهي نسبة عالية جداً، وربما يعزى السبب في ذلك الى أن الوزارة حديثة نسبياً وغالبية التعيينات من الشباب والشابات حديثي التخرج. وبلغت نسبة المطلقين 4%، وكذلك نسبة الأرامل 4%.

(3) العمر:

جدول (3/4) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	**20**	**40.0**
30 وأقل من 40 سنة	**23**	**46.0**
40 وأقل من 50 سنة	**3**	**6.0**
50 سنة فأكثر	**4**	**8.0**
المجموع	**50**	**100.0**

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020

نلاحظ من الجدول (3/4) أن أعلى نسبة في الفئات العمرية هي فئة (30 وأقل من 40 سنة) حيث بلغت 46.0% من افراد عينة الدراسة تليها مباشرة نسبة الفئة (أقل من 30 سنة) التي بلغت 40.0% تليها نسبة الففئة العمرية (50 سنة فأكثر) حيث بلغت 8% تليها نسبة الفئة (40

وأقل من 50 سنة) حيث بلغت 8%. نلاحظ الزيادة الكبيرة في نسبة الشباب أقل من 40 سنة والتي بلغت 86.0%، لأن الوزارة حديثة الإنشاء وتعتمد على الشباب.

(4) الخبرة العملية:

جدول (4/4) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرات العملية

	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	50.0
5 سنوات وأقل من 10 سنوات	19	38.0
10 سنوات فأكثر	6	12.0
المجموع	50	100.0

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (4/4) يشير الى توزيع عينة الدراسة حسب الخبرات العملية، نلاحظ ان الخبرات القليلة هي المسيطرة حيث بلغت نسبة الفئة (أقل من 5 سنوات) 50.0% تليها مباشرة نسبة الفئة (5 وأقل من 10 سنوات) التي بلغت 38.0%، تليها فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر) حيث بلغت 12%. ويعزى ارتفاع نسبة الخبرات القليلة الى أن الوزارة تعتمد على الشباب من كافة التخصصات التي تحتاجها الوزارة.

(5) المؤهل العلمي:

جدول (5/4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

	التكرارات	النسبة المئوية
المرحلة الثانوية	0	0
دبلوم وسيط	2	4.0
بكالوريوس	10	20.0
دبلوم عالي	34	68.0
ماجستير	3	6.0
دكتوراه	1	2.0

المجموع	50	100.0

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (5/4) يشير الى توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، نلاحظ ان 68%من أفراد عينة الدراسة بوزارة الشئون الاستراتيجية هم من حملة الدبلوم العالي، وأن 20%.0 منهم حملة البكالوريوس، أما الماجستير فكانوا فقط 6% والدكتوراه 2%. ويعزى ارتفاع نسبة الدبلوم العالي الى أن الوزارة تختص بالدراسات الاستراتيجية وبالتالي وجب على كثير من الموظفين أخذ كورسات دراسات عليا بالدراسات الاستراتيجية ذلك لأن هذا التخصص غير موجود بمرحلة البكالوريوس.

(ب) **عرض وتحليل أسئلة الاستبانة:** يختص هذا الجزء بعرض وتحليل أسئلة الاستبانة وذلك كل محور على حدة التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة بكل محور والتعليق عليها.

1. **محور العدالة التوزيعية:**

الجدول (6/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور العدالة التوزيعية

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		مجموع الموافقة		لارأي		لاأوافق		لاأوافق بشدة		مجموع عدم الموافقة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
يتم منح المكافئات للعاملين دون تمييز	22	44%	13	26%	35	70%	3	6%	6	12%	6	12%	12	24%
نظام الحوافز في المنظمة يلقى قبول	17	34%	15	30%	32	64%	12	24%	3	6%	3	6%	6	12%

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		مجموع الموافقة		لارأي		لاأوافق		لاأوافق بشدة		مجموع عدم الموافقة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
المكافئات تتناسب مع ما بذل من جهد	20	40%	13	26%	33	66%	5	10%	9	18%	3	6%	12	24%
تمنح مكافئات مناسبة عند القيام بجهد إضافي	26	52%	10	20%	36	72%	4	8%	5	10%	5	10%	10	20%
الراتب مناسب للجهود التي تبذل	12	24%	10	20%	22	44%	4	8%	8	16%	16	32%	24	48%

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (6/4) يشير الى التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور العدالة التوزيعية، نلاحظ من الجدول أن 70% من عينة الدراسة يوافقون على أن العاملين يتم منحهم مكافئات دون تمييز، وقد وافق 64% من عينة الدراسة ان نظام الحوافز في الوزارة يلقى قبول بينما لما يوافق 12% و 24% منهم محايدون، ويدل ذلك على أن نظام الحوافز لا يلقى قبول لدى بعض الموظفين، ولكن ليس غالبيتهم. ويرى 66% من عينة الدراسة ان المكافئات تتناسب مع ما بذل من مجهود، وهي نسبة منخفضة نسبياً، مما يدل على ان هنالك عمل كثير دون حوافز مجزية بالوزارة. ويرى 72% من عينة الدراسة ان هنالك مكافئات مناسبة تمنح للموظفين عند القيام بمجهود إضافي. أما فيما يخص الراتب الشهري هل هو مناسب للمجهود أم لا؟، فإننا نجد ان 44% فقط يرون انه

مناسب للمجهود، و 48% من عينة الدراسة لا يرون انه مناسب للمجهود و 8% منهم محايدون، مما يدل على أن النتيجة سلبية فيما يخص مناسبة الراتب للمجهود المبذول من قبل الموظفين.

2. **محور العدالة الإجرائية:**

الجدول (7/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور العدالة الإجرائية

الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		مجموع الموافقة		لارأي		لاأوافق		لاأوافق بشدة		مجموع عدم الموافقة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات مقبولة	15	30%	17	34%	32	64%	10	20%	3	6%	5	10%	8	16%
اتخاذ القرارات يتم طبقا لقواعد ارشادية عادلة	15	30%	12	24%	27	54%	12	24%	9	18%	2	4%	11	22%
اعتبار وتقدير لوجهات نظر العاملين دون تحيز	15	30%	11	22%	26	52%	13	26%	8	16%	3	6%	11	22%
الإجراءات رسمية وعادلة في تقييم الأداء	9	18%	17	34%	26	52%	12	24%	8	16%	4	8%	12	24%
يتم تفسير القرارات للعاملين	19	38%	12	24%	31	62%	10	20%	8	16%	1	2%	9	18%

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

يشير الجدول (7/4) الى التكرارات والنسب المئوية لمحور العدالة الإجرائية، نلاحظ من الجدول ان 64% من عينة الدراسة يوافقون على أن القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات مقبولة،

كما يوافق ففقط 54% من عينة الدراسة على ان اتخاذ القرارات يتم طبقاً لقواعد ارشادية عادلة ولا يوافق على ذلك 22% منهم. كما تنخفض نسبة الموافقة في وجود اعتبار وتقدير لوجهات نظر العاملين دون تحيز حيث وافق على ذلك 52% منهم فقط ولم يوافق على ذلك 22% بينما حايد 26% من الموظفين بعينة الدراسة. وتنخفض نسبة الموافقة أيضاً نسبياً فيما يخص عدالة ورسمية الإجراءات في تقييم الأداء حيث بلغت الموافقة 52% وعدم الموافقة 24% والمحايدة 24%. وقد وافق 62% من عينة الدراسة على ان القرارات يتم تفسيرها للعاملين، بينما لم يوافق عليها 18% من عينة الدراسة.

3. **محور العدالة التعاملية (التفاعلية):**

الجدول (8/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور العدالة التعاملية (التفاعلية)

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		مجموع الموافقة		لارأي		لاأوافق		لاأوافق بشدة		مجموع عدم الموافقة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
تطبيق الإجراءات يتم بصورة عادلة	19	38%	9	18%	28	56%	7	14%	9	18%	6	12%	15	30%
عدالة التعامل تشير الى مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة	25	50%	13	26%	38	76%	5	10%	7	14%	0	0%	7	14%
العلاقات الشخصية تعكس مدى الاحترام الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه	21	42%	16	32%	37	74%	6	12%	4	8%	3	6%	7	14%
يقدم المدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم	23	46%	19	38%	42	84%	4	8%	0	0%	4	8%	4	8%

إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة بأسلوب موثوق به	17	34%	14	28%	31	62%	12	24%	4	8%	3	6%	7	14%

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (8/4) يشير الى التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور العدالة التعاملية (التفاعلية)، نلاحظ أن 56% فقط من عينة الدراسة يوافقون على ان تطبيق الإجراءات يتم بصورة عادلة بينما لا يوافق على ذلك 30% من عينة الدراسة و 14% منهم محايدون، ونلاحظ من الجدول ان 76% من عينة الدراسة يوافقون على أن عدالة التعامل تشير الى مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة. وقد وافق 74% من عينة الدراسة على ان العلاقات الشخصية تعكس مدى الاحترام الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه ولم يوافق على ذلك 14% من عينة الدراسة. كما وافق 84% من عينة الدراسة على ان المدير يقوم بشرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم، ونلاحظ ارتفاع ملحوظ في الموافقة لهذه العبارة مما يدل على كفاءة المدراء بالوزارة. ويعتقد 62% من عينة الدراسة ان إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة بأسلوب موثوق به.

4. محور الأداء المؤسسي:

الجدول (9/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور الأداء المؤسسي

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		مجموع الموافقة		لارأي		لاأوافق		لاأوافق بشدة		مجموع عدم الموافقة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
يتم الاستغلال الأمثل للموارد لتحسين الأداء	25	50%	7	14%	32	64%	10	20%	3	6%	5	10 %	8	16%
تعمل الإدارة على تحسين الصورة الذهنية للمتعاملين	23	46%	15	30%	38	76%	9	18%	2	4%	1	2%	3	6%
الاداء ذو كفاءة عالية	22	44%	11	22%	33	66%	10	20%	3	6%	4	8%	7	14%
تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الأداء	22	44%	13	26%	35	70%	11	22%	3	6%	1	2%	4	8%
مستوى الخدمات المصاحبة مرتفع	19	38%	17	34%	36	72%	6	12%	4	8%	4	8%	8	16%

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

يشير الجدول (9/4) الى التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور الأداء المؤسسي، نلاحظ 64% من عينة الدراسة يوافقون على انه يتم الاستغلال الأمثل للموارد لتسحين الأداء، كما يوافق 76% من عينة الدراسة على ان الإدارة تعمل على تحسين الصورة الذهنية للمتعاملين، وكذلك 66% من عينة الدراسة يوافقون على أن الأداء ذو كفاءة عالية. هذه الفقرات الثلاثة تعتبر ضعيفة نسبياً في نسبة الموافقة، ونلاحظ ان 72% من عينة الدراسة يعتبرون ان الوزارة تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الأداء ويدل ذلك الى دخول الوزارة في إجراءات الالكترونية والتي تسعى

البلاد الى تعميمها في كل الوزارات. كما يعتقد 72% من عينة الدراسة ان مستوى الخدمات المصاحبة مرتفع، و 16% من العينة لا يعتقدون ذلك.

الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة:

الإحصاء الوصفي : يختص هذا الجزء بعرض الإحصاء الوصفي لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة ويشمل ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و لكل محور بالإضافة الى التقييم حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي على النحو التالي:

1. **محور العدالة التوزيعية:**

الجدول (10/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة والعدالة الإجرائية لفقرات محور العدالة التوزيعية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقييم
يتم منح المكافئات للعاملين دون تمييز	2.2200	1.43271	76%	مرتفع
نظام الحوافز في المنظمة يلقى قبول	2.2000	1.16058	76%	مرتفع
المكافئات تتناسب مع ما بذل من جهد	2.2400	1.31801	75%	مرتفع
تمنح مكافئات مناسبة عند القيام بجهد إضافي	2.0600	1.39108	79%	مرتفع
الراتب مناسب للجهود التي تبذل	3.1200	1.62431	58%	متوسط
المتوسط العام	2.3680	0.116835	73%	مرتفع

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (10/4) يشير الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقييم لفقرات محور العدالة التوزيعية، نلاحظ ان جميع الفقرات قد نالت تقدير (مرتفع) ما عدا الفقرة التي تتحدث عن مناسبة الراتب للمجهود المبذول قد جاءت بتقدير (متوسط)، ونخلص من ذلك الى ان محور العدالة التوزيعية يتحقق بنسبة بلغت 73%.

2. **محور العدالة الإجرائية:**

الجدول (11/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة والتقييم لفقرات محور العدالة الإجرائية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقييم
القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات مقبولة	2.3200	1.25259	74%	مرتفع
اتخاذ القرارات يتم طبقا لقواعد ارشادية عادلة	2.4200	1.21370	72%	مرتفع
اعتبار وتقدير لوجهات نظر العاملين دون تحيز	2.4600	1.24884	71%	مرتفع
الإجراءات رسمية وعادلة في تقييم الأداء	2.6200	1.19335	68%	مرتفع
يتم تفسير القرارات للعاملين	2.2000	1.17803	76%	مرتفع
المتوسط العام	2.4040	1.2173	72%	مرتفع

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (11/4) يشير الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقييم لفقرات محور العدالة الإجرائية، نلاحظ ان جميع الفقرات قد نالت تقدير (مرتفع) خصوصاً الفقرة التي تتحدث عن تفسير القرارات للعاملين من قبل الإدارة فقد نالت وزن نسبي مقداره 75%، ونخلص من ذلك الى ان محور العدالة الإجرائية يتحقق بوزن نسبي مقداره72.0% وبتقدير (مرتفع).

3. محور العدالة التعاملية (التفاعلية):

الجدول (12/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة والتقييم لفقرات محور العدالة التعاملية (التفاعلية)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقييم
تطبيق الإجراءات يتم بصورة عادلة	2.4800	1.46022	70%	مرتفع
عدالة التعامل تشير الى مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة	1.8800	1.08119	82%	مرتفع
العلاقات الشخصية تعكس مدى الاحترام الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه	2.0400	1.19455	79%	مرتفع
يقدم المدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم	1.8600	1.12504	83%	مرتفع
إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة بأسلوب موثوق به	2.2400	1.18769	75%	مرتفع

المتوسط العام	2.10000	1.20974	78%	**مرتفع**

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (12/4) يشير الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقييم لفقرات محور العدالة التعاملية (التفاعلية)، نلاحظ ان جميع الفقرات قد نالت تقدير (مرتفع) خصوصاً الفقرة التي تتحدث عن تقديم المدير لشرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم، فقد نالت هذه الفقرة وزن نسبي مقداره 83% وكذلك الفقرة التي تتحدث عن ان عدالة التعامل تشير الى مدى إحساس الفرد بالعدالة في المعاملة فقد نالت هذه الفقرة وزن نسبي مقداره 82%. وقد نال المحور ككل تقدير (مرتفع) بوزن نسبي مقداره 78%.

4. محور الأداء المؤسسي:

الجدول (13/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة والتقييم لفقرات محور الأداء المؤسسي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقييم
يتم الاستغلال الأمثل للموارد لتحسين الأداء	2.1200	1.36487	78%	**مرتفع**
تعمل الإدارة على تحسين الصورة الذهنية للمتعاملين	1.8600	.98995	83%	**مرتفع**
الاداء ذو كفاءة عالية	2.1200	1.27199	78%	**مرتفع**
تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الأداء	1.9600	1.04900	81%	**مرتفع**
مستوى الخدمات المصاحبة مرتفع	2.1400	1.24556	77%	**مرتفع**
المتوسط العام	2.0400	1.1843	79%	**مرتفع**

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (13/4) يشير الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقييم لفقرات محور الأداء المؤسسي، نلاحظ ان جميع الفقرات قد نالت تقدير (مرتفع) وأبرزها الفقرة التي تتعلق بعمل الإدارة على تحسين الصورة الذهنية للمتعاملين. ونخلص من ذلك الى ان محورالأداء المؤسسي يتحقق بنسبة موافقة بلغت 79.0% وبتقدير (مرتفع).

ISSN: 2709-531

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات:

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة وتم اختبار ذلك باستخدام معامل الارتباط بالإضافة الى اختبار مربع كاي على النحو التالي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعيةوالأداء المؤسسي عند مستوى دلالة 5% بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه

جدول (14/4)

تقاطع محور العدالة التوزيعية والأداء المؤسسي وقيمة اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط بالفرضية الأولى

		الأداء المؤسسي					المجموع
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
العدالة التوزيعية	أوافق بشدة	5	5	0	0	2	12
	أوافق	9	9	0	0	0	18
	لارأي	3	5	5	1	0	14
	لا أوافق	0	2	1	0	0	3
	لا أوافق بشدة	0	0	0	2	1	3
المجموع		17	21	6	3	3	50
قيمة مربع كاي							46.53
قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي							0.00
قيمة معامل الارتباط							0.408
الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط							0.003

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (14/4) يشير الى تقاطع محور العدالة التوزيعية مع محور الأداء المؤسسي، كما يشير الجدول أيضاً الى العلاقة بين هذين المحورين والتي تتمثل في قيمة مربع كاي وكذلك قيمة معامل الارتباط، نلاحظ انه العلاقة بين المحورين دالة احصائياً وذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية

لاختبار مربع كاي أصغر من 0.05 كذلك قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط هي أصغر 0.05 **ونخلص الى انه توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والأداء المؤسسي.**

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة 5% بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه.

جدول (15/4)

تقاطع محور العدالة الإجرائية ومحور الأداء المؤسسي وقيمة اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط بالفرضية الثانية

		الأداء المؤسسي					المجموع
		أوافقبشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
العدالة الإجرائية	أوافقبشدة	9	0	0	0	0	9
	أوافق	5	10	0	0	2	17
	لارأي	2	10	4	1	0	17
	لا أوافق	1	1	2	2	0	6
	لا أوافق بشدة	0	0	0	0	1	1
المجموع		17	21	6	3	3	50
قيمة مربع كاي							56.46
قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي							0.00
قيمة معامل الارتباط							0.552
الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط							0.00

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (15/4) يشير الى تقاطع محور العدالة الإجرائية مع محور الأداء المؤسسي، كما يشير الجدول أيضاً الى العلاقة بين هذين المحورين والتي تتمثل في قيمة مربع كاي وكذلك قيمة معامل الارتباط، نلاحظ ان العلاقة بين المحورين دالة احصائياً وذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية لاختبار مربع كاي تساوي 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 كذلك قيمة الدلالة المعنوية لمعامل

الارتباط تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 **ونخلص الى انه توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والأداء المؤسسي.**

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية (التفاعلية) والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة 5% بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه

جدول (16/4)

تقاطع محور العدالة التعاملية (التفاعلية) ومحور الأداء المؤسسي وقيمة اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط بالفرضية الثالثة

		الأداء المؤسسي					المجموع
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
العدالة التعاملية (التفاعلية)	أوافقبشدة	14	1	0	0	0	15
	أوافق	3	18	2	0	0	23
	لارأي	0	2	4	1	0	7
	لا أوافق	0	0	0	2	3	5
	لا أوافق بشدة	0	0	0	0	0	0
المجموع		17	21	6	3	3	50
قيمة مربع كاي							90.83
قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي							0.00
قيمة معامل الارتباط							0.90
الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط							0.00

المصدر اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2020م

الجدول (16/4) يشير الى تقاطع محور العدالة التعاملية (التفاعلية) مع محور الأداء المؤسسي، كما يشير الجدول أيضاً الى العلاقة بين هذين المحورين والتي تتمثل في قيمة مربع كاي وكذلك قيمة معامل الارتباط، نلاحظ ان العلاقة بين المحورين دالة احصائياً وذلك لأن قيمة

الدلالة المعنوية لاختبار مربع كاي تساوي 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 كذلك قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05. وتجدر الإشارة على هذه الفرضية أن مستوى العلاقة قوي جداً بحيث ان قيمة معامل الارتباط 0.9 وهي قيمة تدل على العلاقة شبه الكاملة بين المتغيرين. **ونخلص الى انه توجد علاقة بين العدالة التعاملية (التفاعلية) والأداء المؤسسي.**

الخاتمة: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج: من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل الى النتائج التالية:

1.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والأداء المؤسسي بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه, وكانت اجابات المبحوثين بالوافقة بنسب تراوحت بين 72% و44%

2.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والأداء المؤسسي بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه , وكانت اجابات المبحوثين بالوافقة بنسب تراوحت بين 64% و52%

3.توجد علاقة قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينالعدالة التعاملية (التفاعلية) والأداء المؤسسي بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه , وكانت اجابات المبحوثين بالوافقة بنسب تراوحت بين 84% و 50 %

4.يوجد ضعف لدى المجلس الاعلي للاستراتيجيه فيما مناسبة الراتب للجهود المبذولة من قبل الموظفين، الا ان نظام الحوافز والمكافئات مقبولة من قبل الموظفين.

5.إجراءات تقييم الأداء ليست عادلة تماماً على الرغم من أن القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات مقبولة وكذلك اتخاذ القرارات يتم طبقاً لقواعد ارشادية عادلة.

6.تطبق إجراءات العدالة التفاعلية (التعاملية) يتم بصورة مقبولة وكذلك توجد بالمجلس الاعلى للاستراتيجية درجة لا بأس بها من عدالة التعامل، كما ان العلاقات الشخصية تعكس مدى الاحترام الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه.

7.الأداء المؤسسي بالمجلس الاعلي للاستراتيجيه تحقق بنسبة 79% حيث يتم الاستغلال الأمثل للموارد لتحسين الأداء ويتم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتقييم وتطوير الأداء.

ثانيا : التوصيات : من خلال النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات على النحو التالي :

1.فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية توصي الدراسة بتحسين بعض عواملها المتمثلة في (الراتب,و الحوافز , والمكافات) .

2.فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية توصي الدراسة بتطوير اجراءات تقييم الاداء , ومراعاة وجهات نظر العاملين . ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بصورة اوسع.

3.فيما يتعلق بالعدالة التعاملية (التفاعلية) توصي الدراسة بتطبيق اوسع للعدالة التعاملية .

4.مزيد من الاستغلال الأمثل للموارد , وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الأداء المؤسسي.

5.بذل مزيد من الجهد والحفاظ على المجهودات المقدرة التى ادت على حسن الاداء الحالي فى العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية بالمجلس الاعلى للاستراتيجية..

المصادر والمراجع

اولا : المراجع العربية :

1) (أبو ندى, سامية خميس, 2007م)، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية**, (دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، دراسة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية , غزة)، ص 147 .

2) (ابوتايه,بندر كريم,2012م), **اثر العداله التنظيميه علي سلوك المواطنه التنظيميه في مراكز الوزارات الحكوميه في الاردن**, (مجله الجامعه الاسلاميه للدراسات الاقتصاديه والاداريه) .

3) (أبوجاسر,صابر بن مراد نمر ،2010م), **اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي** , (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية " رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة الجامعة الإسلامية)، ص8.

4) (أحمد, ماهر ،2005م), **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** , (الإسكندرية ,الدار الجامعية).

5) (الحسن ,ابوبكر محمد ،2019), **أثرالعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية**,بالتطبيق مصانع البوهيات في السودان,(رسالة دكتوراه غير منشورة جامعه ام درمان الاسلاميه كليه الدراسات العليا) .

6) (العميان , محمد سليمان, 2005م)، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**،(عمان:دار وائل للنشر ,ط3) .

7) (الفهداوي,فهمي خليفة, والقطاوية ,نشأت أحمد,2004م),**تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي** ,دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، ع2 ، عمان , ص1).

8) (بلعلوي,شكري, 2008م)، **واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية** ,(دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسطنينة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،)، ص 33 .

9) (جرينبرج ، جيرالد ، وبارون ، روبرت ،2004م), تعريب ومراجعة رفاعي ، رفاعي ، إسماعيل محمد بسيوني ، ، **إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات** ، (الرياض ، المملكة العربية ن دار المريخ)

10)(حسانين, جاد الرب عبدالسميع ،2004م) **أثر أدلة العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي**,(دراسة تطبيقية، مجلة البحوث ،جامعة الزقازيق،مجلد (26) ،عدد (2).

11)(حواس,أميرة محمد،2003م) **أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الموطنة التنظيمية**, بالتطبيق على البنوك التجارية : (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، مصر).

12)(خليفة,عبداللطيف, 1997م) ، "**محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة** :(دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلد (5) ، عدد (1)).

13)(ديكسون, نانسي،1995م), **تقويم الأداء : وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية،** ترجمة:سامي الفرس، (الرياض: الإدارة العامة للبحوث، 1995, ص 85)

14)(زايد,عادل محمد ،2006م), **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية** ، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية, ط1:، القاهرة) ، ص 13 .

15)(صالح ,سفيان محمد،2014م), **تقويم الأداء المؤسسي وطرق تقويم أداء العاملين**،ماجستير،(غير منشورة)، جامعة النهرين).

16)(عواد,عمرومحمد احمد,2003م)،**تحليل أبعاد العدالة التنظيمية**:(دراسة تطبيقية،مجلة البحوث الإدارية،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر ، م21 ، ع1).

17)(قحطاني ,محمد بن دليم,2008م) ، **إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل** ,(الرياض: مكتبة العبيكان)، ص 111.

18)(مخيمر,عبدالعزيز وآخرون،2000م),**قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**،(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص4.

19)(منير ,سالم,1992م)،ت**قييم أداء شركات قطاع الأعمال في ضوء القانون رقم 203 لسنة 1991ولائحته التنفيذية في مصر** (القاهرة:الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية).

ثانيا: المراجع الاجنبية :

1) (Ishak, 2000),N.A&atam,S.S,'the **effects of gadder- member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior** :European Journal of social science ,Vol,8,No.2..

2) (Karriker, 2009),J.H,&Williams ,M.L. **organizational citizenship behavior A:mediated Multifocal Model** " Journal of management,Vol,35,No.1 pp 112-135,.

3) (Moorman,R.H, 1991),**The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior** :Do fairness perceptions influence employee citizen " Journal of applied psychology ,vol.(75), p 225.

4) (Niehoof,1993),B,&Moorman,R.**'justice as awediator of the relationship between methods of monitoring and organization citizenship behavior** " Academy of management Journal ,vol.(36) , ,p547.

5) (Yilmaz,2009),K.,&Tasdam,M.,"**organizational citizenhip and organization justice in Tuekish primary school** " Journal of Educational administration ,vol.47,No1,pp:1108-126,.

6) (Tatum,B.C.&Ebrlin,R.J,2008),"**the relationship between organization justice and conflict style business strategy services** ,Vol.9.No6,pp297-305,.