

## العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية

## -دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-

أ.عيسات فطيمة الزهرة \*

أ.د جميل أحمد \*\*

**Abstract :** This study seeks to identify the effect of organizational justice on administrative empowerment in Algerian companies ,with a prospective study on a sample of the Algerian companies in Bouira province, To achieve the objectives of the study we were designed and developed a questionnaire for the purpose of work ,were used Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze the questionnaire data, Depending on many statistical methods including arithmetic averages, standard deviations, and also linear regression analysis to see if there was a statistically significant from the views of a sample study of the impact of organizational justice on employees empowerment, By knowing the impact the justice dimensions on empowerment, the study found the presence of impact statistically significant between organizational justice dimensions and administrative empowerment, as there are an low level of organizational justice in the surveyed enterprises, Due to the weakness of the administrative procedures applied fairly and that the behavior of some managers who are not characterized by equity, all this led to the availability of a low level of empowerment in these institutions, the study recommends the need to increase attention the of company managers to achieve organizational justice associated with empowering employees leads to achieve the desired objectives. By knowing the impact the justice dimensions on empowerment

**Keywords:** Organizational justice, Administrative empowerment, companies.

**ملخص:** تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، مع دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تم توجيهها على عينة عشوائية من عمال المؤسسات محل الدراسة، وقمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، اعتمادا على العديد الأساليب الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وأيضا تحليل الانحدار الخطي من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، من خلال معرفة أثر أبعادها على التمكين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالانصاف كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسة بتحقيق العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

**الكلمات المفتاحية:** عدالة تنظيمية، تمكين إداري، مؤسسة.

\* باحثة، جامعة أكلي محمد أولحاج-البويرة.

\*\* أستاذ، جامعة أكلي محمد أولحاج-البويرة.

## مقدمة:

تحتل العدالة التنظيمية أهمية استثنائية داخل المؤسسات مهما تباينت طبيعة النشاطات، وقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الأعمال، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في إدارتهم وتمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم، وبالتالي يؤدي إلى حدوث ارتفاع في مستويات أداء المؤسسة، أما في حالة عدم إحساس العاملين بتوفر العدالة التنظيمية قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كالاتجاهات العمالية، فالموارد البشري يعد الركيزة الأساسية ويعتبر من أهم موارد المؤسسة الذي يساعدها في تحقيق أهدافها، بحيث تزايدت الأهمية الاستراتيجية له في الإدارات التنفيذية وذلك نظرا لاحتكاكه بصفة مباشرة مع المتغيرات البيئية مما اقتضى تمكنهم من التصرف في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصا للمؤسسة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطتها، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة لديه، ما استدعى بالمؤسسات إلى البحث عن طرق وأساليب تساعدها على كسب ثقة وولائه باعتباره يعد من الدوافع الرئيسية على غرار التحديات التي تعرفها إثر التغيرات البيئية، كل هذا يحتم عليها ضرورة تبني مفاهيم إدارية حديثة وذلك بغية تحقيق أهدافها وهذا من خلال تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، ويبرز مفهوم التمكين الإداري كأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على دوافع وقدرات المورد البشري وتجعله على انسجام مع أهداف وقيم المؤسسة، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير في قدرتها على المحافظة على هذا المورد، وعلى كيفية كسب رضاه وولائه، وهذا ما نلمسه بكثرة في المؤسسات الجزائرية والمعبرة عن انخفاض الرضا وعدم توفر النزاهة في الإجراءات المتبعة لمنح العوائد كالأجر والمنح، وأيضا عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات ووجود تحيز عند تطبيقها هذا ما استدعى إلى ضرورة انتهاز أساليب إدارية حديثة كالتمكين الإداري الذي يتضمن إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة واتخاذ القرار، كما يستلزم أحداث تغييرات إدارية وسلوكية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

**مشكلة الدراسة:** تتجه الدراسات في الفكر الإداري نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة في محاولة لمواجهة متطلبات بيئة المؤسسات المتغيرة والغير مستقرة سواء داخليا أو خارجيا، ويبرز موضوع العدالة التنظيمية من بين هذه المواضيع نظرا بوصفها مكوناً تفسيرياً يرتبط ارتباطا وثيقا ومعبرا لسلوكات واتجاهات ومستوى تفاعلهم العاملين إزاء مؤسساتهم، خاصة إذا ماقرنت بمفهوم التمكين الإداري الذي يعد أحد

الأساليب الذي يساهم في رفع الروح المعنوية ورفع القدرة على تحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بدورهم الفعال في المؤسسة ويتقديروها لهم وبتقنتها في قدراتهم وإمكانياتهم، ومن خلال ما سبق تتبلور لنا معالم الاشكالية التالية:

### ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية؟

وقد تمخض من خلال هذه الاشكالية الأسئلة التالية:

- ما هي حقيقة العدالة التنظيمية والتمكين الإداري كممارسات ادارية في بيئة الاعمال المعاصرة؟
- ما هو مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما هو مستوى التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة؟
- فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؟

**فرضيات الدراسة:** انطلاقا من أسئلة الدراسة والنموذج الذي سيطبق فيها واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قمنا بتبني فرضية رئيسية تتفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائيا، وهي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة.

**أهمية الدراسة:** تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من الموضوعات الإدارية الفاعلة والمؤثرة في أداء المؤسسات، إضافة إلى قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، كما أن تنامي الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك

التنظيمي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة، كما يعتبر موضوع التمكين الإداري من بين المواضيع المعاصرة مما يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بمثل هذه المواضيع التي أثبتت فعاليتها في تحقيق استمرار وبقاء المؤسسات، ويساعدها على مواجهة التحديات التي تعترضها.

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تقديم الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة ما يسمح بزيادة من وضوحها فلسفياً ومفاهيمياً؛
- الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية والتمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛
- إبراز أهمية ودينامكية العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، والتي توضح فعالية تطبيق متغيري الدراسة وما تحققه العمليتين من تقدم ونجاح للمؤسسات؛
- التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؛
- تقديم التوصيات للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بغرض زيادة مستوى العدالة التنظيمية والتمكين الإداري.

### أولاً: أدبيات الدراسة

**1- 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 قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها. كما يسعى الشخص أيضاً إلى مقارنة مخرجاته على مدخلاته بمخرجات الآخرين من زملائه على مدخلاتهم<sup>1</sup>، ويمكن الامام بجوانب هذا المفهوم من خلال ما يلي:

**1-1- مفهوم العدالة التنظيمية:** تعتبر العدالة التنظيمية أحد الظواهر التنظيمية، ذات المفهوم النسبي، لذا نجد أن هناك تباين في آراء الكتاب والباحثين حول تقديم تعريف موحد للعدالة التنظيمية، فالبعض

تبنى المدخل النفسي في تعريفها، وآخر تبني المدخل السلوكي ومنهم من اتجه اجتماعياً، ووظيفياً، وهيكلية في تناولها.

مفهوم العدالة التنظيمية وفقاً للمدخل النفسي والسيكولوجي والإدراكي بأنها مجال البحث النفسي الذي يركز على إدراكات الإنصاف في موقع العمل<sup>2</sup>، وترى دراسة (Mark, 2003) أنها تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم مع الآخرين داخل المنظمة<sup>3</sup>، وحسب دراسة (Beugré, 2002) فتتظر للعدالة التنظيمية على أنها إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة ذا المسؤولين في المؤسسة تجاه الأفراد العاملين فيها، لذلك فهي تحتل مكاناً مهماً جداً ضمن أولويات الإدارة، لأنها تنعكس إيجاباً أو سلباً على مخرجات الأفراد (الرضا، الثقة،... وغيرها)، ومن ثم على المخرجات التنظيمية ارتفاع الانتاجية، ثقافة قوية، الخ<sup>4</sup>، وتضيف دراسة Karrikar & Williams أن العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني<sup>5</sup>، كما هناك من يعرف العدالة التنظيمية على أنها تمثل مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية<sup>6</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف العدالة التنظيمية على أنها مستوى إدراك العامل لحالة الانصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، ومقارنة مع الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

**2-1- أبعاد العدالة التنظيمية:** اتفق الكثير من الباحثين الأوائل في مفهوم العدالة التنظيمية، أن لهذه الأخيرة بعدين رئيسيين، وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى بعد تنظيمي وآخر اجتماعي، أما هذا الأخير فقد شكل في الأدبيات الحديثة البعد الثالث الفرعي، والذي سمي فيما بعد العدالة التفاعلية، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد<sup>7</sup>:

- **العدالة التوزيعية:** ترى دراسة (Hassan, 2010) على أنها تمثل العدالة في توزيع المكافآت والموارد بين العاملين في المؤسسة، وتتفق مع دراسة (Ali et al, 2010)، بحيث وجدت أن العدالة التوزيعية هي العدالة التي تتعلق بإدراك العاملين للعدالة في تخصيص المكافآت التي يحصلون عليها والتي تشمل الترقية والحوافز؛

- **العدالة الإجرائية:** حسب دراسة (Jeon, 2009) ترى أن هذه العدالة تهتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات، وتضيف دراسة (Abu Elanain, 2010) إلى أن العدالة الإجرائية تمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة؛
- **العدالة التفاعلية:** ترى دراسة (Yavuz, 2010) أن العدالة التفاعلية تشير إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى كونها تركز عموماً على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Carolina, 2005) حيث ترى أن العدالة التفاعلية تتضمن المعاملة الشخصية معهم<sup>8</sup>.

**2- التمكين الإداري (Administrative Empowerment):** يعتبر مدخل التمكين الإداري من الافرازات الهامة لتطور الفكر الإداري، والذي أثبت كفاءته نتيجة تطبيقه بفعالية في معظم المؤسسات، ويمكن التعرف على هذا المدخل الحديث في الإدارة من خلال ما يلي:

**1-2- مفهوم التمكين الإداري:** تعددت تعريفات التمكين الإداري التي قدمها الباحثون والكتاب، حيث ترى دراسة (Murrell & Meredith, 2000) أن التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>9</sup>، وأشارت دراسة (Robbins, 2001) إلى أن التمكين يعني إعطاء ومنح العاملين السلطة الكافية وحرية التصرف وذلك من أجل جعلهم أكثر قدرة على خدمة منظماتهم بفاعلية<sup>10</sup>، كما عرفت دراسة (Cook & Hunsaker, 2001) التمكين على أنه تهيئة الظروف التي يمارس العمال في المنظمة من خلالها كفاءتهم وقدرتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى<sup>11</sup>، في حين ترى دراسة Ritzam (Krajewski & ,2004) التمكين على انه مدخل لفريق العمل الذي يحول مسؤولية صنع القرار الى المستويات الادنى في المؤسسة<sup>12</sup>، وتحدد دراسة (David, 2005) مفهوم التمكين بأنه يمثل العملية التي تتضمن المشاركة في المعلومات والثقة والسلطة وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة<sup>13</sup>.

ومنه يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه عملية تتركز على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة، فنجاح المنظمة يعتمد أساساً على كيفية تكامل حاجات العمال مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى.

**2-2- أساليب التمكين الإداري:** تستند التمكين الإداري إلى أساليب معينة عند تطبيقه، تتمثل في<sup>14</sup>:

- أسلوب التمكين من خلال القيادة: يلعب المدير دورا هاما في تمكين العامل أو الفريق من خلال توفير الجو الملائم لتنفيذ عملية تمكين الإداري، وإن دور القيادة في هذه العملية أكبر من مجرد التفويض، إذ تتطلب تحفيز العمال للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر، ويؤدي ذلك إلى ممارسة العمال لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل، والإبداع والانخراط في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن أو ما يفوقها؛

- أسلوب تمكين الفرد: إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تحويل العامل لصلاحيات اتخاذ القرار، بل لابد من استجابته وتحمله للمسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"، ولا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر العامل أن "التمكين" عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالولاء نتيجة امتلاكه للسيطرة على الأحداث في وظيفته؛

- أسلوب تمكين الفريق: ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العمال والتعاون سوية لتمكين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة، فتمكين الفريق قد عرف مع ظهور حلقات الجودة، وإن تحقق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء الفريق، يجعل لكل منهم إسهاما مفيدا في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العمال وتمكين كل منهم؛

- الأسلوب الهيكلي: ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين؛

- الأسلوب متعدد الأبعاد: يرى البعض أن أسلوبا واحدا من أساليب عملية التمكين الإداري قد لا يكون كافيا لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين، وإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري بأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.

### ثانيا: منهجية الدراسة

**1- منهج الدراسة:** بغرض معالجة حيثيات موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لاستيعاب الإطار النظري للبحث وهذا عند عرضنا لخلفيات ومختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة في كل من العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما ارتأينا استخدام هذا المنهج لأنه الأمثل باعتباره مناسباً لجمع

الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، أما عند عرضنا لمختلف النتائج والجداول والإحصائيات استخدمنا المنهج التحليلي لأنه الأنسب والأمثل، ولأنّه يوضح بالتفصيل وبالأرقام النتائج المعبر عنها في الدراسة الميدانية.

**2- مجتمع وعينة الدراسة:** استهدفت الدراسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة داخل إقليم ولاية البويرة، كمجال لتطبيق الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية من عمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية البويرة والمتمثلة في (مؤسسة الاسمنت، مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة نفضال، المؤسسة الوطنية للدهن).

**3- أدوات جمع البيانات:** تم الاعتماد على المصادر الثانوية، والمصادر الأولية بحيث قمنا بإعداد مقابلات مع بعض عمال المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أننا قمنا بتصميم إستبانة (انظر للملحق)، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة 186 استبانة، وقد تم استرجاع 154، وبعد القيام بفحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي، تم استبعاد 07 استبانات وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الاحصائي 147 استبانة، وقمنا بتحليل النتائج المتوصل إليهما ب (تحليل الانحدار الخطي) وغيرها من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج (SPSS).

**4-أساليب جمع البيانات:** تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS بهدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، تمثلت في :

- **الوسط الحسابي:** يعتبر من مقاييس النزعة المركزية، هدفه تحديد مستوى اجابات العينة لمتغيرات الدراسة؛
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه من أجل التعرف على مستوى تشتت إجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي اذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي؛
- **تحليل الانحدار البسيط:** تم استخدامه بغرض قياس أثر بعدد أو متغير واحد على بعدد أو متغير واحد؛
- **معاملات الثبات والصدق للاستبانة:** يتمثل في معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(01):



الجدول رقم (01): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

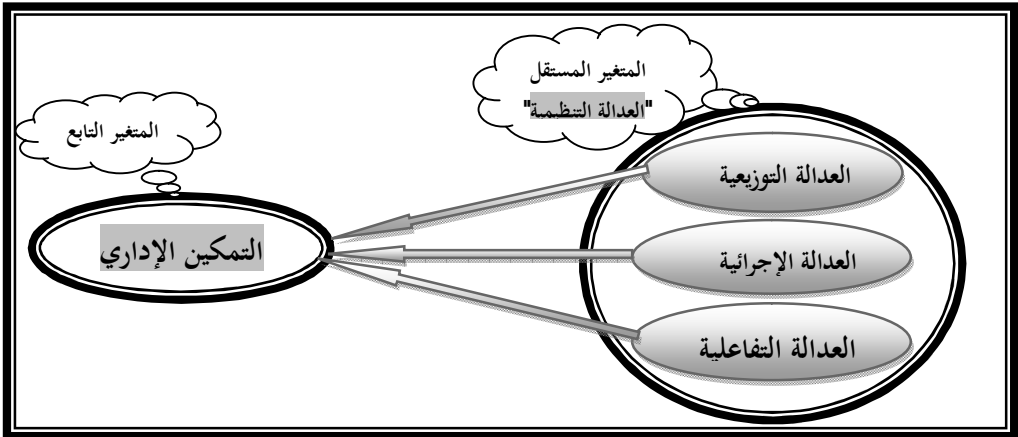
| الاسم المتغير | المتغير المستقل |                   |                   | الاسم المتغير     |
|---------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ككل           | المتغير التابع  | العدالة التنظيمية |                   |                   |
| 0.84          | التمكين الإداري | العدالة التفاعلية | العدالة الإجرائية | العدالة التوزيعية |
|               |                 | 0.86              | 0.90              | 0.81              |

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أن معاملات الثبات للاستينتين مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة الأولى (0.84) وهي نسبة ثبات يمكن الاستناد عليها في التطبيق.

5- نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

يتبين من المخطط أنه يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بأبعائها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية العدالة التفاعلية)، والمتغير التابع (التمكين الإداري) أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، وذلك الذي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

### ثالثا: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

**1- التحليل الوصفي لخصائص العينة:** على إثر عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة تم بناء هذه الدراسة، بحيث تبين أن 80% ذكور والباقي إناث وهي قيم متقاربة تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة، وما يقارب 51% من العمال أقل من 40 سنة، وهذا دليل واضح على التواجد المعتبر من فئة الشباب في هذا القطاع، أما المستوى التعليمي فوجدنا النسب التالية: 61% جامعي، 29% ثانوي، 10% متوسط، وتعزى هذه النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تقوم باستقطاب الكفاءات الشابة ذوي مستوى تعليمي عالي، كما تبين أن 69% من عينة الدراسة تتراوح أقدمتهم من 10 إلى 20 سنة، وتدلل هذه النتيجة إلى أن العمال في المؤسسات المبحوثة يتصفون بالخبرة في مجال نشاطها، التصنيف الوظيفي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو أعوان التحكم، حيث بلغت نسبتهم 39%، يليهم الإطارات بنسبة 33%، ثم أعوان التنفيذ بنسبة 28%، وبمكنا القول بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي كان خاضعا للواقع العملي الذي تكشفه وثائق المؤسسة، حيث يحتل أعوان التحكم المرتبة الأولى، ثم الإطارات في المرتبة الثانية، ثم يأتي أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة، وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرتها تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

**2- التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة:** يمكن عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

**1-2- واقع العدالة التنظيمية في مؤسسات ولاية البويرة:** يمكن توضيح النتائج الخاصة بتصورات المبحوثين (عمال المؤسسات محل الدراسة)، حول مدى توفر أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة كما يلي:

**1-1-2- نتائج تحليل محور العدالة التوزيعية:** يمكن إبراز النتائج التي تتعلق بهذا المحور من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (العدالة التوزيعية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| رقم العبارة | العبارة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|---|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01          | أتلقى مكافآت عادلة بالنظر إلى ضغط إلى العمل الذي أواجهه.  | 2.01          | 0.76              | 3               | منخفض        |
| 02          | أتلقى مكافآت عادلة تتناسب مع الجهد الذي أبذله .   | 2.02          | 0.34              | 2               | منخفض        |
| 03          | أشعر أن الامتيازات التي أحصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذوو المرتبة الوظيفية نفسها. | 2.32          | 0.65              | 1               | منخفض        |
| 04          | استحقاق الترقية في المؤسسة تستند على مبدأ الجدارة.  | 1.11          | 0.77              | 4               | منخفض جدا    |
|             | العدالة التوزيعية   | 1.86          | 0.63              | -               | منخفض        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (02) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة التوزيعية، والذي جاء قياسه عن طريق (04) فقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (1.86)، وانحراف معيار قدر بـ (0.63)، وبدرجة موافقة (منخفضة)، وتعزى النتيجة إلى في عدم وجود عدالة في تخصيص المكافآت التي يحصلون عليها أفراد عينة الدراسة والتي تشمل الترقية والحوافز، كما نلاحظ من الجدول أن الفقرة رقم (03) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.65) في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (0.34)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة منخفضة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.76)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي (1.11) وانحراف معياري (0.77).

2-1-2- نتائج تحليل محور العدالة الإجرائية: يمكن توضيح النتائج المتعلقة ببعد العدالة الإجرائية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (العدالة الإجرائية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| رقم العبارة | العبارة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01          | تطلب منك إدارة المؤسسة بإدلاء رأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية. | 1.54          | 0.43              | 5               | منخفض جدا    |
| 02          | اشعر بتزاهة المدير عند في حل النزاعات بين العمال.                    | 2.17          | 0.32              | 3               | منخفض        |
| 03          | تميز الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.            | 2.10          | 0.65              | 2               | منخفض        |
| 04          | تم مراعاة الجهود التي أبدتها جيدا في تقييم أدائي                     | 2.20          | 0.88              | 1               | منخفض        |
| 05          | تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي      | 2.06          | 1.04              | 4               | منخفض        |
|             | الاستجابة  | 2.01          | 0.66              | -               | منخفض        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (03) نتائج تحليل البعد الثالث من من أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة الإجرائية، والذي كانت عدد الفقرات التي تقيسه هي (5) فقرات، وقد كانت درجة الموافقة عليه منخفضة وتعزى هذه النتيجة إلى أن إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص الموارد بأنها لا تتسم بالعدالة والانصاف، كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة رقم (04) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.20)، وانحراف معياري (0.88)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.65)، في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.17)

وانحراف معياري (0.32)، أما الفقرة (05) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.66)، في احتلت الفقرة (01) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (1.54).

**3-1-2- نتائج تحليل محور العدالة التفاعلية:** يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة بمحور الاعتمادية كما يلي:

**الجدول رقم (04):** استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (العدالة التفاعلية) مرتبة حسب

متوسطات الموافقة

| رقم العبارة | العبارة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01          | أشعر بأن سلوك المدراء في المؤسسة يتسم بالإنصاف.                                | 2.06          | 1.75              | 4               | منخفض        |
| 02          | يقوم رئيسي بتقديري واحترامي نتيجة أي دور إيجابي أقوم به من شأنه إنجاح العمل.   | 4.03          | 0.85              | 1               | مرتفع        |
| 03          | يتعامل معي المدير بكل اهتمام وود عندما يخذ قراراً متعلقاً بوظيفتي.             | 3.37          | 0.57              | 2               | متوسط        |
| 04          | يناقش المدير معي الآثار المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتي. | 2.59          | 0.29              | 3               | منخفض        |
|             | العدالة التفاعلية  | 3.01          | 0.86              | -               | متوسط        |

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يعرض الجدول رقم (04) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة التفاعلية، والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه هي (4) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.01) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة متوسطة وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم رأي فيما يتعلق في تواجد العدالة في التعامل، حيث نلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (02) المتعلقة

بتعامل المدير مع العامل باحترام ووقار احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03) والانحراف المعياري (0.85) بدرجة موافقة مرتفعة وبالتالي احتلت المرتبة الأولى، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.57)، في حين جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.29)، أما الفقرة رقم (01) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.06)، وانحراف معياري قدره (1.75).

2-2- واقع التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة: النتائج المتعلقة بتصورات أفراد عينة الدراسة (عمال المؤسسات محل الدراسة) حول محور التمكين الإداري موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05) : استجابات أفراد الدراسة لعبارات التمكين الإداري

| رقم العبارة | العبارة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01          | تطلب منك إدارة المؤسسة بإدلاء رأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية. | 1.54          | 0.43              | 5               | منخفض جدا    |
| 02          | اشعر بنزاهة المدير عند في حل النزاعات بين العمال.                    | 2.17          | 0.32              | 3               | منخفض        |
| 03          | تتميز الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.           | 2.10          | 0.65              | 2               | منخفض        |
| 04          | تتم مراعاة الجهود التي أبدلها جيدا في تقييم أدائي                    | 2.20          | 0.88              | 1               | منخفض        |
| 05          | تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي      | 2.06          | 1.04              | 4               | منخفض        |
|             | الاستجابة  | 2.01          | 0.66              | -               | منخفض        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يتبين من خلال جدول رقم (05) على أن مستوى التمكين الإداري حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض حيث جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.53) وبانحراف معياري (0.76)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة جدا الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (1.43)، وانحراف معياري (1.17) وتعزى هذه النتيجة بشكل عام لعدة عوامل أبرزها: ليس للمؤسسات المبحوثة إلمام كاف بأهمية توفر مفهوم التمكين الإداري ودوره الفعال في تحقيق أهدافها، نظرا لحوف مسيرتها من فقدان السلطة، كما أن العمال أنفسهم لا تتوفر لديهم ثقة تامة على قدرتهم على اتخاذ القرارات واتصاف البعض منهم بالخوف والتهرب من عبء المسؤوليات، وجود قيود وعراقيل كعدم توفر حرية التصرف في عمله بسبب وجود مهام محددة وروتينية لا تتطلب اتخاذ قرار معين، عدم تشجيعهم من طرف إدارة المؤسسة بسبب وجود مركزية اتخاذ القرار وبالتالي يعتقدون أنهم هم فقط أصحاب القرار والعمال مجرد إجراء وينفذون الأوامر حتى وإن قاموا بالتخلي على بعض المهام لأن هذا راجع إلى طبيعة الوظيفية وكثرة الأعباء عليهم مما يعني أن عليهم التفويض، والإشراك بفتح مجال المناقشة من أجل أداء العمل المطلوب، وليس من أجل تمكين العامل في وظيفته و إبراز قدراته في مجال عمله.

**3- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:** يمكن تحليل نتائج نموذج تحليل الانحدار البسيط بغرض التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على التمكين الإداري كما يلي:

**1-3- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة؛

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للقياس أثر العدالة التوزيعية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة**

| رقم العبارة | العبارة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01          | تطلب منك إدارة المؤسسة بإدلاء رأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية. | 1.54          | 0.43              | 5               | منخفض جدا    |
| 02          | اشعر بنزاهة المدير عند في حل النزاعات بين العمال.                    | 2.17          | 0.32              | 3               | منخفض        |
| 03          | تميز الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.            | 2.10          | 0.65              | 2               | منخفض        |
| 04          | تتم مراعاة الجهود التي أبدلها جيدا في تقييم أدائي                    | 2.20          | 0.88              | 1               | منخفض        |
| 05          | تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي      | 2.06          | 1.04              | 4               | منخفض        |
|             | الاستجابة  | 2.01          | 0.66              | -               | منخفض        |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (06) أنه يوجد تأثير للعدالة التوزيعية على التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة، ذلك أن قيمة T المحسوبة التي قدرت بـ (2.689) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.989)، كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة.

**2-3- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة؛



لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للقياس أثر العدالة الإجرائية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة**

| رقم العبارة | العبارة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01          | تطلب منك إدارة المؤسسة بإدلاء رأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية. | 1.54          | 0.43              | 5               | منخفض جدا    |
| 02          | اشعر بنزاهة المدير عند في حل النزاعات بين العمال.                    | 2.17          | 0.32              | 3               | منخفض        |
| 03          | تتميز الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.           | 2.10          | 0.65              | 2               | منخفض        |
| 04          | تم مراعاة الجهود التي أبدلها جيدا في تقييم أدائي                     | 2.20          | 0.88              | 1               | منخفض        |
| 05          | تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي      | 2.06          | 1.04              | 4               | منخفض        |
|             | الاستجابة  | 2.01          | 0.66              | -               | منخفض        |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) أنه يوجد تأثير للعدالة الإجرائية على التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة، ذلك أن قيمة T المحسوبة التي قدرت بـ (0.697) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.989)، كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.001) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة.

**3-3- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للقياس أثر العدالة التفاعلية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (08):** نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة

| رقم العبارة | العبارة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01          | تطلب منك إدارة المؤسسة بإدلاء رأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية. | 1.54          | 0.43              | 5               | منخفض جدا    |
| 02          | اشعر بنزاهة المدير عند في حل النزاعات بين العمال.                    | 2.17          | 0.32              | 3               | منخفض        |
| 03          | تميز الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.            | 2.10          | 0.65              | 2               | منخفض        |
| 04          | تم مراعاة الجهود التي أبدتها جيدا في تقييم أدائي                     | 2.20          | 0.88              | 1               | منخفض        |
| 05          | تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي      | 2.06          | 1.04              | 4               | منخفض        |
|             | الاستجابة  | 2.01          | 0.66              | -               | منخفض        |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) أنه يوجد تأثير للعدالة التفاعلية على التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة، ذلك أن قيمة T المحسوبة التي قدرت بـ (1.247) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.989)، كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha$

0.05=، واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة.

**4-3- الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة؛

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للقياس أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة

| رقم العبارة | العبارة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01          | تطلب منك إدارة المؤسسة بإدلاء رأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية. | 1.54          | 0.43              | 5               | منخفض جدا    |
| 02          | اشعر بنزاهة المدير عند في حل النزاعات بين العمال.                    | 2.17          | 0.32              | 3               | منخفض        |
| 03          | تتميز الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.           | 2.10          | 0.65              | 2               | منخفض        |
| 04          | تتم مراعاة الجهود التي أبدتها جيدا في تقييم أدائي                    | 2.20          | 0.88              | 1               | منخفض        |
| 05          | تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي      | 2.06          | 1.04              | 4               | منخفض        |
|             | الاستجابة  | 2.01          | 0.66              | -               | منخفض        |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (09) أنه يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة، ذلك أن قيمة T المحسوبة التي قدرت بـ (1.247) وهي أقل من قيمتها

الجدولية (1.989)، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig}=0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة.

#### رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

**1- نتائج:** بعد دراستنا للموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه توصلنا إلى جملة من النتائج، نذكر منها ما يلي:

- بينت نتائج الدراسة عن وجود مستوى منخفض لكل من العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن توزيع المكافآت والحوافز لا يتم منحها وفق الجهد المبذول أو المؤهلات العلمية بل على أسس غير موضوعية وغير واضحة وغير مفهومة وقد تدخل المحسوبية فيها أو ضغوطات خارجية... الخ، وكل هذه العوامل وإن دلت فإنما تدل على وجود خلل أو عدم توفر عدالة في نظام الحوزف، كما أن العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المؤسسات محل الدراسة لا تتم وفق معايير موضوعية وعادلة، إضافة إلى أن القوانين لا تطبق على الجميع أي هناك انخياز؛
- أظهرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط من العدالة التفاعلية ويدل ذلك ان المعاملة التي يتلقوها أفراد عينة الدراسة من قبل رؤسائهم تتم بالمحسوبية أو حسب المركز الوظيفي؛
- أوضحت نتائج الدراسة عن توفر مستوى منخفض من التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية لولاية البويرة محل الدراسة وتعزى هذه النتيجة إلى أنه لازالت تسيطر عليها الأفكار التقليدية في الإدارة والتي تتسم بضعف ثقة الإدارة بالعاملين، وسيطرة فكرة السرية في المعلومات، وغياب الرغبة في التغيير وتحمل المخاطرة، وخوف المسيرين من فقدان وظائفهم و سلطتهم، والقلق من إساءة استخدام مكانم القوة الممنوحة للعاملين، كما يعبرون ان التمكين كمفهوم حديث سيزيد من تكاليف المؤسسة نتيجة تكثيف دورات تكوينية لكي تشجع العاملين على ممارسته واتقانه؛
- كشفت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية لولاية البويرة محل الدراسة، وبالتالي فالمستوى المنخفض من العدالة التنظيمية المتوفرة في المؤسسات المبحوثة، الذي سببه ضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالانصاف كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات.

**2- توصيات:** في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- تصميم برامج تكوينية لجميع العمال ذات صبغة إبداعية تشجع على تبني التمكين، وبالتالي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم لتولي المراكز القيادية وتشجيعهم على المشاركة وروح الفريق لغرض تبادل الأفكار والخبرات؛
- إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في المؤسسة لتتوافق مع تطلعات وآمال العمال، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجرائية كتشجيع المبادرات ومختلف الاقتراحات التي تتعلق بالاجراءات والتي يقدمها العمال وتبنيها بصورة علمية وعملية؛
- ضرورة اتخاذ قرارات مبنية وفق أسس موضوعية، وتدوين جميع الآراء والاقتراحات التي تساهم في إشراك العمال في اتخاذ القرارات مع تنفيذه وأخذها بالحسبان ما يعزز فكر التمكين الإداري في المؤسسة؛
- ضرورة النظر في العلاقة التي تربط العمال بإدارة المؤسسة والانفتاح تجاههم وتعزيز الشفافية في التسيير؛
- العمل على النهوض بمستوى نضج العمال للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ما يتيح لهم إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة وتجعل العمال أكثر قبولا لها وأكثر حماساً لتنفيذها؛
- تبني نظام حوافز وفق أسس ومعايير تتضمن التميز والإبداع في الأداء، مع الأخذ بالحسبان الجهود التي يبذلها العامل في عمله، والعمل أيضا على توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحملة المؤهلات العليا في المؤسسة للاستفادة من إمكانياتهم من جهة ورفع مستوى التزامهم وولائهم من جهة أخرى؛
- فتح فرص أمام العاملين للتجريب والتغيير في طرق والروتين، والعمل للتخلص من الملل والسماح لهم بحامش من الخطأ بالاستناد على أن الأخطاء التي يقعون فيها خاصة لأول مرة، فرصة للتعلم واكتساب الخبرة مع تجنب الانتقاد السلبي والتجريح.

قائمة الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> - أيمن أحمد العمري، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 05، الأردن، 2010، ص 56.
- <sup>2</sup> - أسماء طه الشكرجي، تأثير كل من العدالة والثقة المنظمة في الاحتراق النفسي للعاملين، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007-2008، ص 42.
- <sup>3</sup> -Mark, N & Adrian, T, **Organizational Justice, trust and the management of change exploration**, Personal Review, Vol 32, No 3,2003,p361.
- <sup>4</sup> -Beugré, C.D, **Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 13, No 7, 2002,p1094.
- <sup>5</sup> -Karriker, J. H., & Williams, M. L, **Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A mediated Multifoci Model**, Journal of management, Vol 35, No 1, p114,2009.
- <sup>6</sup> -Tatum, B. C., & Eberlin, R. J, **The relationship between organizational justice and conflict style**, Business Strategy Series, Vol 9, No 6,2008, p297.
- <sup>7</sup> -[www.m5zn.com/.../09/.../docx/5357e93ae4f1788.doc](http://www.m5zn.com/.../09/.../docx/5357e93ae4f1788.doc) , consulte le 10/11/2016,13:57 pm.
- <sup>8</sup> -Carolina, M., **Relationship between organizational justice and Burnout at the work until level**, Journal of stress management, Vol 12, No 2, 2005, p 109
- <sup>9</sup> -K.L., Murrell, and M, Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000, p.110.
- <sup>10</sup> -Robbins,Stephen, **organaizational behavior** , Prentice –Hall inc,new Jersey, 9th ed,2001,p16.
- <sup>11</sup> -Cook, C, W & Hunsaker,P,L,**Management and Organizational Behavior**, McGraw-Hill Irwin,USA,3rd Ed ,2001,p258.
- <sup>12</sup> -Ritzam - Krajewski ,lee J. & Ritzman ,lawy P. ,**operation management processes and value chains** ,prentice –hall ,new jersey .,2004,p 200
- <sup>13</sup> -David Horth,**Innovation Leadership:How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results**,Center for Creative Leadership, 2009,P5.
- <sup>14</sup> - رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008، ص ص 244-245.