

أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الاداء دراسة تطبيقية

The impact of justice on the performance evaluation system An Empirical Study

د.كريم عبدالمجيد محمد عبدالمجيد

مدرس بالاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري- كلية النقل الدولي واللوجستيات

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء بتطبيق على مصلحة الشهر العقاري وانعكاس ذلك على العاملين ، ومدى تأثيره على درجة الرضا الوظيفي لديهم ، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد على تطبيق تقييم الأداء ، وتحقيق العدالة لدي العاملين، قد قام الباحث بتوزيع عينة عشوائية قدرها ٣٨٤ مفردة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي :

- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين جميع متغيرات البحث (العدالة التنظيمية - نظام تقييم الأداء).
- يوجد تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية جزئياً من حيث (العدالة التوزيعية- العدالة الاجرائية - عدالة التعاملات) ورفض من حيث (العدالة الاخلاقية - العدالة التقييمية).

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها :

- العمل على تنمية قناعة العاملين في كافة المستويات الوظيفية بنظام تقييم الأداء .
- ضرورة توفير أحدث الآليات المستخدمة في عملية تقييم الأداء لمساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم في تحقيق العدالة التنظيمية .

الكلمات الافتتاحية: العدالة التنظيمية، نظام تقييم الأداء .

Abstract:

This study aims to determine the impact of organizational justice on the performance appraisal system by applying it to the interest of the real estate registry and its reflection on employees, and the extent of its impact on the degree of job satisfaction they have, and to present a set of proposals and recommendations that help in the application of performance evaluation and achieving justice for employees The researcher distributed a random sample of 384 individuals.

The study found a set of results, the most important of which are:

- The presence of a statistically significant correlation between all research variables (organizational justice - performance evaluation system).
- There is an impact on the organizational justice dimensions partly in terms of (distributive justice - procedural justice - transactional justice) and rejection in terms of (moral justice - evaluative justice).

The study came out with a set of recommendations, the most important of which are:

- Work to develop employees 'conviction at all job levels with the performance appraisal system.
- The necessity to provide the latest mechanisms used in the performance evaluation process to help employees meet their needs and help them achieve organizational justice.

Key words: Organizational Justice, Performance Appraisal System.

المبحث الأول – الإطار المنهجي واسلوب البحث

المقدمة:

ظهر مفهوم العدالة في كتابات علم الفلسفة منذ قديم الأزل لتعبر عن آراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم ثم تفرعت من مفهوم العدالة بصفة عامة مفاهيم أخرى فرعية مثل العدالة الإجتماعية التي ظهرت في كتب علم الاجتماع، والعدالة الإقتصادية في كتب علم الإقتصاد ... إلخ ، وما يخصنا في هذا البحث هو العدالة التنظيمية والذي حظى باهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات في مجال إدارة الأعمال.

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي قدمها (Adams) والتي تنص على أن الفرد يقارن معدل مدخلاته إلى مخرجاته مع معدل مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم فإذا تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة أما في حالة عدم تساوى المعدلان فيحدث شعور بعدم المساواة مما يولد شعور لدى الفرد بالتوتر وعدم الإرتياح وذلك يؤدي إلى زيادة الصراعات السلبية في المنظمة.

إدراك العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة إحساس الفرد بإتتمائه للمنظمة مما يؤثر على زيادة إلتزام الفرد بكافة العقود التي بينه وبين المنظمة، وتتعدد أنواع العقود بين الفرد والمنظمة فمنها عقود رسمية يتم توثيقها مثل عقود العمل الصريحة وعقود العمل المؤقتة وهناك عقود غير رسمية تستند على الفهم والإدراك من جانب الفرد والمنظمة لمجموعة التوقعات والوعود المتبادلة الغير مكتوبة بين الطرفين وهو ما يدخل في إطاره نظام إداء المؤسسي (السيد، ٢٠٠٦).

أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث في مجال تقييم أداء العاملين أن الكثير من مديري الموارد البشرية يواجهون العديد من المشكلات والصعوبات عند تصميم وتنفيذ نظم تقييم أداء العاملين سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الأقسام أو وحدات النشاط.

لعل هذه الصعوبة تعود إلى الطبيعة المتغيرة والمتطورة للعنصر البشري بصفة عامة، وإلى التطور الذي لحق بالغرض من عملية تقويم أداء العاملين، والذي ظل لفترة طويلة يركز على غرض الرقابة الإدارية وإنجاز الأهداف ونتيجة التطور والأبحاث المستمرة في هذا المجال أضيف لعملية تقويم أداء العاملين غرض آخر وهو الغرض التنموي. بحيث لم تعد عملية تقويم الأداء تستخدم كعملية استرشادية عند وضع ورسم سياسات العلاوات والأجور والترقيات، بل أصبحت تستخدم كوسيلة لتطوير وتنمية العاملين، ومساعدتهم على تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم عن طريق تحديد أهداف أداء المرؤوسين، ووسائل تحقيق الأهداف بأسلوب قائم على الإقناع والمناقشة بين الرئيس والمرؤوس. (راغب: 1996، 11)

بالرغم من الأهمية الكبرى لعملية تقييم أداء العاملين للمبررات السابقة الإشارة إليها إلا أننا لا نستطيع أن نغفل وجود بعض الانعكاسات السلبية على العاملين جراء عملية التقييم، ويرجع ذلك إلى العديد من الاتجاهات والظواهر الإنسانية الخاصة بالعاملين داخل أي مؤسسة، والدوافع الخاصة بكل منهم ورؤيته الشخصية لنظم التقييم المطبقة.

من خلال ما سبق يركز الباحث على أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الاداء بتطبيق على مصلحة الشهر العقاري والتوثيق.
ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

- من أجل استجلاء الأمر ميدانياً، فقد قام الباحث بإجراء ما يلي :
- 1- مقابلات متعمقة مع عدد من الموظفين (مجتمع البحث) عددهم (٣٠)
 - 2- زيارات لمواقع عملهم (مكاتب).
 - 3- تحليل البيانات الثانوية التي أمكن الحصول عليها سواء من الادبيات السابقة او من سجلات مصلحة الشهر العقاري.

ثالثاً: الدراسات السابقة :

➤ الدراسات المتعلقة بعدالة التنظيمية :

١- تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على تحقيق الإلتزام بالعقد النفسي دراسة مقارنة بين البنوك التجارية الحكومية والخاصة دراسة (بهاء الدين: ٢٠١٧):

توصيف الدراسة: تستهدف الدراسة تطبيق العدالة التنظيمية على تحقيق الإلتزام بالعقد النفسي علي العاملين بنوك الخاصة والحكومية وقد تم توزيع استنبيان على ٣٨٤ مفردة من العاملين في البنوك وتم استخدام التحليل الاحصائي spss

أهم النتائج والتوصيات :

- إتباع طريقة التوسعات المحدودة في نظام التعويضات.
- التنوع في أنظمة التعبير الصوتي مثل صحيفة السؤال/ الإجابة، وسيلة التليفون المفتوح، البريد الإلكتروني.
- كتابة تقارير دورية عن آراء العاملين تجاه مشرفيهم.
- قياس نسبة النساء والأقليات إلى إجمالي عدد العاملين.
- إسناد عملية تقييم الأداء إلى أكثر من شخص.
- إنشاء مكتب توظيف تابع إلى البنك المركزي.
- إدارة العقد النفسي للعاملين وقياس التوقعات الخاصة بهم.
- قياس مستوى الهوية التنظيمية لدى المديرين والمشرفين.

٢- " اثر العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي على أداء العاملين في ظل الإندماج والإستحواذ، دراسة تطبيقية على قطاع البترول". دراسة البط ٢٠١١:

توصيف الدراسة: قامت الباحثة بدراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي (كمتغيرين مستقلين) على الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) وقد قسمت العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي "العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة

التعاملات" ، وقد طبقت تلك الدراسة على بنك المهندس قبل قيام البنك الأهلي بالإستحواذ عليه ثم بعد إجراء عملية الإستحواذ، وكذلك على البنك المصري الأمريكي قبل وبعد إندماجه فى بنك كاليفورنيا - مصر وتمثلت مشكلة البحث الرئيسية فى الإجابة على الثلاث أسئلة الآتية:

- كيف يتم مراعاة العدالة التنظيمية عند القيام بعملية الإندماج والإستحواذ؟
- كيف يتم توفير الأمان الوظيفى عند القيام بعملية الإندماج والإستحواذ؟
- هل للعدالة التنظيمية والأمان الوظيفى تأثير على الأداء الوظيفى عند القيام بعمليات الإندماج والإستحواذ.

أهم النتائج :

- إن عمليات الإندماج والإستحواذ لم تراعى تحقيق مدركات العاملين بالبنك المندمج أو المستحوذ عليه للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة.
- إن عمليات الإندماج والإستحواذ لم تراعى تحقيق مشاعر العاملين بالبنك المندمج أو المستحوذ عليه بالأمان الوظيفى.

٣- أثر العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمى على نية ترك العمل، دراسة مقارنة بين العاملين فى القطاع الحكومى والقطاع الخاص". دراسة الزياى ٢٠١١ :

توصيف الدراسة :قامت الباحثة بإستخدام متغيرين مستقلين هما العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمى وقد قسمت متغير العدالة الإجرائية إلى ثلاثة أبعاد هى "عدالة الإجراءات الرسمية، العدالة التفاعلية، عدالة المعلومات"، كما قسمت متغير الإلتزام التنظيمى إلى ثلاثة أبعاد هى "الإلتزام العاطفى، الإلتزام المستمر، الإلتزام الأخلاقى" - وإستخدمت نية ترك العمل كمتغير تابع.

أهم النتائج :

- تؤثر العدالة الإجرائية تأثير جوهري على نية ترك العمل.
- لا يؤثر الإلتزام التنظيمى تأثير جوهري على نية ترك العمل.

٤- " أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية".

درة ٢٠٠٧:

توصيف الدراسة: قام الباحث بتقسيم متغير العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي "العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات"، وقام بدراسة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل والتي حددها بثلاثة مصادر هي "صراع الدور، عبء الدور، بيئة العمل المادية".

أهم النتائج:

- العدالة التوزيعية تؤثر تأثير عكسي في جميع مصادر ضغوط العمل.
- العدالة الإجرائية تؤثر تأثير عكسي في صراع الدور فقط.
- عدالة التعاملات تؤثر تأثير عكسي في عبء الدور فقط.

➤ الدراسات المتعلقة بتقييم الاداء:

١- "مدخل مقترح لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء العاملين -

دراسة تطبيقية على الجمعية التعاونية للبترول" (محمد منصور: ٢٠١٥)

هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات نظام تقييم أداء العاملين في تقييم

أداء العاملين والوصول الى نظام مقترح يحسن ويطور عملية تقييم أداء العاملين بما يساعد على تحقيق التميز في الأداء.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

● لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات العاملين من حيث إدراكهم لمعوقات نظام تقييم الأداء الحالي في تقييم أداء العاملين.

● لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات العاملين من حيث إدراكهم لمدى الرضا عن نظام تقييم الأداء الحالي.

٢- "دور تقويم أداء العاملين في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة بالتطبيق على شركة مصر للطيران بجمهورية مصر العربية". (حاتم حراز: ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار يدرس دور تقويم أداء العاملين في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وذلك بالتطبيق على شركة مصر للطيران بجمهورية مصر العربية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

• أن تقويم أداء العاملين يؤثر بشكل عام على زيادة القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران، ومن ثم تحقيق أداء أفضل للشركة في السوق وفي ظل منافسة المنافسين.

٣- "أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية – دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكابلات بالجزائر". (دهينة: ٢٠١٤)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الالتزام بمعايير تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، من خلال التعرف على عملية تقييم الأداء وإجراءات القيام بها، إضافة إلى بناء معايير سليمة وموضوعية للوصول إلى نتائج صادقة وحقيقية، ذلك أن هذه العملية تعتبر أساسية ونجاحها يقود إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

• وجود علاقة وثيقة بين الالتزام بمعايير تقييم الأداء ونجاح عملية التقييم ككل ، وذلك ما يقود إلى الوصول إلى نتائج وبيانات تؤثر إيجابا في سير باقي وظائف إدارة الموارد البشرية وترفع من كفاءتها ،وبالتالي تحسين أداء العاملين .

4- "Predictors of Performance Appraisal among Managers in Malaysian Commercial Banks"(SAMAD: 2011)

"مؤشرات تقييم الأداء بين المديرين في البنوك التجارية الماليزية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مؤشرات إدراك الموظفين لتقييم الأداء. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (250) موظفا في الإدارة في البنوك التجارية الماليزية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية ارتبطت بإدراك الموظفين لتقييم الأداء.
- أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية هي بمثابة مؤشرات لإدراك الموظفين لتقييم الأداء.

5- "A study on which method of performance appraisal is effective as a motivator to increase the employee performance among lecture and staffs at UNISEL"(BIN ZAINAL: 2013)

"دراسة حول طريقة تقييم الأداء الفعالة كحافز لزيادة أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الطرق لتقييم الأداء ، وتكون قادرة على قياس فعال للموظفين في جامعة Selangor وتحفزهم على زيادة ادائهم ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من ١٢٠ موظف في الجامعة تتراوح أعمارهم من ٢٠ الى ٤٠ سنة ، وتم استخدام SPSS في تحليل البيانات الإحصائية .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- يجب أن يكون هناك فهم كامل من الإدارة العليا والمحاضرين لبرنامج تقييم الأداء.
- تقييم الأداء يجب أن يكون مخططا له بطريقة جيدة، ليعكس النتيجة التي تريدها الجامعة وتزيد من فعالية النظام.
- يجب أن يكون هناك تدريب جيد عن نظام تقييم الأداء؛ ليتم استخدامه بطريقة فعالة ويحقق النتائج المرجوة منه.

6- "The Effectiveness of Performance Appraisal System: A Case Study of Unilever Ghana Limited"(EDWARD: 2014)

"فاعلية نظام تقييم الأداء للعاملين بمؤسسة يونيليفر غانا"

هدفت الدراسة إلى قياس فعالية نظام تقييم الأداء في مؤسسة يونيليفر غانا المحدودة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية قوامها (٦٠٠) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- لا يوجد ربط بين نتائج التقييم والمكافآت والحوافز للموظفين.
- لا يوجد معارضة أو ممانعة من قبل الموظفين لنظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة.
- النظام يعتمد على طريقة واحدة وهي أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء الموظفين.

٧- تأثير العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في البنوك التجارية بباكستان

(Zafrullah Khan & others,2017)

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ان الدافع هو متغير معتدل يمكن أن يغير من أداء الموظفين وكان يعتبر متغيراً حاسماً في أداء الموظف.
- وجود علاقة ايجابية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين وان الإلهام يجعلها أكثر صلابة.
- لا يوجد أي آثار اعتدال من تحفيز الموظفين على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين، وان جميع متغيرات البحث مرتبطة بشكل كبير وإيجابي مع بعضها البعض.

التعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة أنها ركزت على ما يلي:
هدفت الدراسات السابقة إلى التأكيد على ما يلي:

١- التعرف على ابعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية.العدالة الإجرائية .عدالة التعاملات . العدالة الأخلاقية. العدالة التقييمية)

٢- أهمية اللجان فهي حلقة الوصل بين أطراف العملية الإدارية مما تؤثر على تقييم الاداء.
٣- وجود علاقة إحصائية موجبة مباشرة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية
٤-العدالة الإجرائية: الأجور الحوافز الترقية ولكن الأكثر تأثيرًا هو الإيثار والمسئولية التنظيمية.

٥- يعاني مستعملي تقييم الاداء من بعض الغموض في تلك الاجراءات وهذا يرجع لنقص الخبرة في تطبيق طرق الاداء.

٦- يجب أن يكون هناك فهم كامل من الإدارة العليا والمحاضرين لبرنامج تقييم الأداء.
٧- وجود علاقة جوهرية بين ابعاد العدالة التنظيمية.

٨- وجود علاقة قوية بين الرقابة وأداء العاملين، وعلاقة الرقابة والهيكل التنظيمي وذلك في تقييم الأداء والأمان كأحد الأبعاد للجودة التي تنعكس على القرار الإداري.

٩- أن القيادة التحويلية الناتجة عن الرقابة الجيدة لها تأثير علي فعالية القرارات تؤدي إلى التحفيز وتراعى الاعتبارات الفردية.

١٠- استخدام النماذج في صناعة القرار أعطت نتائج قوية في التنبؤ لزيادة فعالية القرارات الإدارية.

١١_ أتاحة المعلومات بين الموظفين تحمل نتائج إيجابية لاتخاذ قرار أكثر قبولاً.

تباينت نتائج الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع تقييم الأداء:

- أهمية تبني اسلوب محدد فى تقييم الأداء وتضمينه بلائحة المؤسسة حيث تلاحظ أفضلية مؤسسة عن أخرى لتضمنها مبدأ الإدارة بالأداء مع توضيح مزاياه.
- وجود رضا عن نظام الحوافز وكيفية محاسبة المقصرين فى أدائهم الوظيفى.
- عدم توافر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة فى نظام تقييم الأداء المطبق أحيانا.

- لا توجد علاقة قوية بين نظم تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية فى البنوك المندمجة.
- لا توجد علاقة قوية بين نظم تقييم أداء العاملين ونظم الترقى فى البنوك المندمجة.
- يرى العاملون أن استخدام بعض أساليب تقييم الأداء مثال: (الإدارة بالأهداف، المدخل الرباعى "٣٦٠ درجة) يحقق مزايا متعددة مقارنة بأنظمة التقييم الأخرى أهم هذه المزايا إعطاء مصداقية فى تقييم الأداء فضلا عن أنه يساعد الفرد على زيادة إدراك ذاته وإدراك وجهات نظر الآخرين عن نفسه.
- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات العاملين من حيث إدراكهم لمعوقات نظام تقييم الأداء.
- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات العاملين من حيث إدراكهم لمدى الرضا عن نظام تقييم الأداء.
- تقويم أداء العاملين يؤثر بشكل كبير على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- أن الالتزام التنظيمى والرضا الوظيفى هى بمثابة مؤشرات لإدراك الموظفين لتقييم الأداء.
- يجب أن يكون هناك فهم كامل من الإدارة العليا والمحاضرين لبرنامج تقييم الأداء ليتسنى توصيله للعاملين.
- تقييم الأداء يجب أن يكون مخططا له بطريقة جيدة ليعكس النتيجة التى تريدها المؤسسة وتزيد من فعالية النظام.
- يجب أن يكون هناك تدريب جيد على نظام تقييم الأداء ليتم استخدامه بطريقة فعالة ويحقق النتائج المرجوة منه.
- وجود علاقة وثيقة بين الالتزام بمعايير تقييم الأداء ونجاح عملية التقييم ككل.
- بناء على ما سبق يتضح أن أغلب النتائج تشير الى الحاجة الى اجراء تعديلات على نظام تقييم الاداء المطبق ليصبح بالفاعلية المطلوبة .

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

* اتفق الباحث مع الدراسات السابقة على أهمية العدالة التنظيمية ونظام تقييم الاداء:

١- أهمية العدالة التنظيمية لما تقدمه من معلومات تفيد في صنع القرارات الإدارية الفعالة.

٢- أهمية نظام تقييم الاداء لدور الذي يقوم به في المنظمة.

٣- الفعالية هي المقياس الأصدق لقياس نجاح نظام تقييم الاداء.

٤- أهمية المعلومات في صنع العدالة التنظيمية.

٥- أهمية نماذج تقييم الاداء التي تتناسب مع الأعمال في صنع القرارات الإدارية.

رابعاً: المشكلة البحثية:

من خلال ما توصل إليه الباحث من الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة ان العدالة التنظيمية هي إدراك الفرد بمدى مساواته بالآخرين سواء في الحقوق أو الواجبات ولذلك فالعدالة التنظيمية ليست مفهوم مطلق وإنما هي مفهوم نسبي فما ينظر إليه شخص على أنه عادل قد ينظر إليه على أنه غير عادل من قبل شخص آخر، هناك تحديات عديدة تواجه مصلحة الشهر العقاري ومن أهم مشاكلها هي قلة في إعداد الموظفين في جميع المكاتب الخدمية على مستوى الجمهورية مما يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين اتجاه الخدمات المقدمة للجمهور، يكون له مردود على أداء العاملين اتجاه مصلحة الشهر العقاري مما يصعب الامر على الادارة العليا استخدام العدالة التنظيمية اتجاه العاملين في مصلحة الشهر العقاري، يتبلور من خلال ما سبق تتبلور مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

١- هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي بمصلحة الشهر العقاري والتوثيق؟

٢- ما هو أثر إداء العاملين على (إدارة العليا، إدارة الوسطي، إدارة النمطية) على تحسين الاداء الوظيفي بمصلحة الشهر العقاري والتوثيق؟

٣- لماذا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على (الشئون المالية والإدارية)؟

٤- اين تقع الطريقة الأنسب للعدالة التنظيمي على الأعمال التي تؤدي إلى تحسين الاداء الوظيفي بمصلحة الشهر العقاري والتوثيق؟

- ٥- هل تملك مصلحة الشهر العقاري والتوثيق طريقة للعدالة التنظيمية وصولاً لتحسين مستوى الاداء الوظيفي؟
- ٦- كيف يوجد تفاعل مشترك بين جميع الإدارات يتيح حرية انتقال المعلومات؛ التي تسهل العدالة التنظيمية؟

خامساً- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف:

- ١- التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة.
- ٢- التوصل لمفهوم وطبيعة نظام تقييم الاداء اتجاه مصلحة الشهر العقاري.
- ٣- دراسة طبيعة إلتزامات مصلحة الشهر العقاري تجاه العاملين .
- ٤- التعرف على طبيعة إلتزامات الأفراد تجاه مصلحة الشهر العقاري.
- ٥- دراسة أثر العوامل الديموغرافية على إدراك العاملين بأبعاد العدالة التنظيمية.
- ٦- الخروج بنتائج وتوصيات لزيادة فعالية نظام تقييم الاداء بالتطبيق على مصلحة الشهر العقاري.

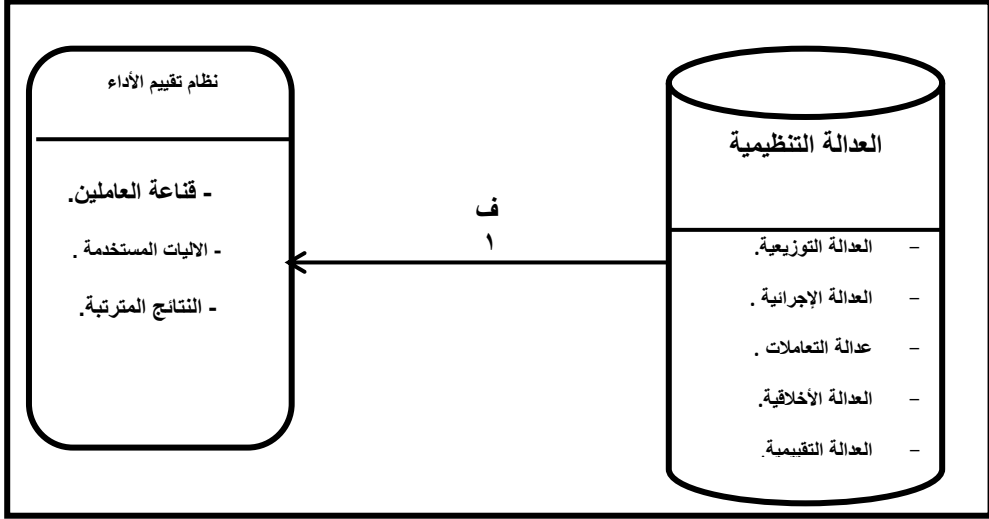
سادساً- فروض البحث:

الفرض الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ابعاد العدالة التنظيمية علي نظام تقييم الاداء.
ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية علي نظام تقييم الاداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية علي نظام تقييم الاداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات علي نظام تقييم الاداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإخلاقية علي نظام تقييم الاداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية علي نظام تقييم الاداء.

سابعاً- نموذج متغيرات البحث :



المصدر : من إعداد الباحث.

شكل رقم (١)

نموذج متغيرات البحث

ثامناً- مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث :

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مصلحة الشهر العقاري والتوثيق في مصر .
توضح الجداول التالية أعداد العاملين في مصلحة الشهر العقاري عن عام ٢٠٢٠ .

جدول رقم (١)

بيان بالمجموعات الوظيفية النوعية على مستوى الجمهورية

العدد	البيان	العدد	البيان
-	كبير باحثين على رأس المجموعة	١٨	رئيس الإدارة المركزية
١	مدير إدارة - مهندس أول	٩٦	مدير عام قيادي
-	رئيس قسم - مهندس ثان	٨٢٦	كبير باحثين على رأس المجموعة
٢٥	مهندس ثالث	٤٣٤	باحث أول قانون
٢٨٣	كبير كتاب (مدير عام)	٧٦٧	باحث ثان قانون
٨٨٠	درجة أولى - كاتب أول	١٢٥٢	باحث ثالث قانون
٣١٥	درجة ثانية - كاتب ثان	٣٨٦	كبير باحثين على رأس المجموعة
٥٠٧	درجة ثالثة - كاتب رابع	٢٥٤	باحث أول تمويل ومحاسبة
١	درجة أولى- كبير حرفين أول	٣٢٤	باحث ثان تمويل ومحاسبة
٢	درجة ثانية - ملاحظ كبير حرفين	٢٤١	باحث ثالث تمويل ومحاسبة
٢	درجة ثالثة - حرفي أول	٧	كبير باحثين على رأس المجموعة
-	درجة رابعة - حرفي ثان	٢٧	باحث أول تنمية ادارية
٣٦	درجة خامسة - حرفي ثالث	١٠٩	باحث ثان تنمية ادارية
٥	درجة سادسة - حرفي مساعد	٢٠٠	باحث ثالث تنمية ادارية
		٨٥	درجة ثالثة - كبير معاوني خدمة
		١٣	درجة رابعة - رئيس معاوني خدمة
		٢١٨	درجة خامسة - معاون خدمة أول
		١٤٥	درجة سادسة - معاون خدمة
٨٥١١			إجمالي العاملين

المصدر : مصلحة الشهر العقاري والتوثيق الادارة العامة لشئون العاملين عام ٢٠١٩

جدول رقم (٢)

بيان إحصائية بعدد العاملين بمصلحة الشهر العقاري والتوثيق في المكاتب على مستوى الجمهورية

عدد الموظفين	المكتب
٦٢٢	الإدارة المركزية
٧٦٢	شمال القاهرة
١٩٢	أسوان
٣٦١	أسيوط
٣٤٧	الإسكندرية
١٩٥	الإسماعيلية
٣٤٢	الأقصر
١١٣	البحر الأحمر
٤٨٣	الجيزة
٤٥٠	الزقازيق
١٠٣	السويس
١٨١	الفيوم
٤٢٠	المنصورة
٣٠٦	المنيا
٥٧	الوادي الجديد
٢٨٤	بني سويف
١٠٢	بورسعيد
٤٩٩	جنوب القاهرة
٦٣	جنوب سيناء
٤٢٤	دمنهور
١٧٥	دمياط
٢٩٥	سوهاج
٢٨٦	شبين الكوم
١٢٧	شمال سيناء
٤٠٠	طنطا
٣٨١	كفر الشيخ
١٣٥	مطروح
٣١٢	بنها
٨٥١١	الإجمالي

المصدر : مصلحة الشهر العقاري والتوثيق الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء ٢٠١٩

٢- حجم العينة :

تم تحديد حجم عينة العاملين بمصلحة الشهر العقاري والتوثيق وفقاً للمعادلة التالية (بازرعه، ١٩٨٦، ١٤٦)

$$\frac{ق(1-ق)}{ن} \times \sqrt{\text{الخطأ المسموح به}} = \text{الدرجة المعيارية}$$

حيث أن :

ق : نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص البحث .

الخطأ المسموح به : ٥% .

معامل الثقة : ٩٥%

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ ٥% تبلغ (1.96) وتطبيق المعادلة نجد :

$$0.25$$

$$\frac{0.25}{ن} \times 2(1.69) = 2(0.5)$$

ن = ٣٨٤ مفردة.

٣- نوع العينة :

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مصلحة الشهر العقاري والتوثيق على مستوى مكاتب فروع القاهرة فقط . كما هو موضح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)
بيان بحجم مجتمع الدراسة وحجم العينة

المكتب	حجم مجتمع البحث	النسبة	حجم العينة
الإدارة المركزية	٦٢٢	٣٣%	١٢٧
شمال القاهرة	٧٦٢	٤٠%	١٥٤
جنوب القاهرة	٤٩٩	٢٧%	١٠٣
الإجمالي	١٨٨٣	١٠٠%	٣٨٤

المصدر : مصلحة الشهر العقاري والتوثيق الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، ٢٠١٩

وحدات المعاينة :

تتمثل وحدات المعاينة في هذه الدراسة في كل من المديرين بمجموعة الوظائف القيادية والإشرافية (رئيس إدارة مركزية – مدير عام – مدير إدارة – رئيس قسم) ، كذلك الموظفين بمجموعة الوظائف النوعية (القانون – التمويل والمحاسبة – التنمية الإدارية).

قام الباحث بتوزيع حجم العينة في كل مكتب وفقاً للنسب التالية :

- مديرون ٢٠% - موظفون ٨٠%.

تاسعاً: أسلوب ومنهج البحث :

أعتمد الباحث على أسلوبين في هذه الدراسة – وهو :

أ- الدراسة النظرية:

أتبع الباحث في الدراسة النظرية الأسلوب الوصفي التحليلي تتمثل في الإطلاع على العديد من الأدبيات والمراجع والأبحاث، والمقالات المنشورة على شبكة الانترنت والرسائل والدوريات المنشورة وغير المنشورة العربية والأجنبية، وذلك بغرض تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

ب - الدراسة التطبيقية :

قام الباحث بجمع البيانات بواسطة قائمة استقصاء من مفردات العينة وذلك لمعرفة واقع تأثير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحسين الاداء الوظيفي ، وذلك عن طريق استمارة استقصاء موجهة إلى المديرين والموظفين في مصلحة الشهر العقاري والتوثيق. تم تقسيم استمارة الاستقصاء في جدول رقم (٤) كما يلي:
عاشراً: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات :

يعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS Version,20.0) باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١- الأساليب الإحصائية الوصفية: Descriptive Methods:

٢- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: Inferential Methods:

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: العدالة التنظيمية:

على الرغم من تعدد مفاهيم وتعريفات العدالة التنظيمية إلا أنه يمكن تقسيم تلك التعريفات لقسمين، القسم الأول تعامل مع العدالة التنظيمية على إنها وصف للعدالة في أماكن العمل.

حيث يعرف (Greenberg 2008) "العدالة التنظيمية على إنها العدالة في مكان العمل حيث يتبع العاملون طرق معينة لكي يحددوا هل يتم التعامل معهم بعدالة في وظائفهم، وكذلك طرق تأثير إدراك العدالة التنظيمية على متغيرات العمل الأخرى.

يعرف (Kivimaki & Others 2003) "العدالة التنظيمية تعتمد على وجود مظاهر أساسية في المنظمة والعاملون يقيموا تلك المظاهر لكي يحددوا إلى أي مدى يتم التعامل معهم بعدالة في أماكن العمل".

هناك فريق آخر من الباحثين (وهم النسبة الأكبر) تعامل مع العدالة التنظيمية على إنها إدراك ، ولكن مازال هناك إختلاف بين الباحثين في محتوى الإدراك.

حيث يعرف (Sheppard & Others 1992) "العدالة التنظيمية هي إدراك الأفراد والجماعات للعدالة التي يتلقوها من المنظمة، وردود فعلهم السلوكي تجاه ذلك الإدراك".

يعرف (Grienberger & Others 1997) "العدالة التنظيمية هو إدراك يتوقف على خطوتين ، الخطوة الأولى هو تقييم الفرد لحقوقه ومستوى التعامل الذي يتلقاه من المنظمة، والخطوة الثانية هو مقارنة نتائج الخطوة السابقة مع الآخرين".

يعرف (Beugre & Constant 1998) " العدالة التنظيمية هو إدراك مبنى على تقييم الفرد للحقوق التي حصل عليها وكذلك تقييم الفرد للتعامل الذي يتلقاه الفرد من المنظمة".

يعرف (Simon & Others 2002) "العدالة هي إدراك لعدالة المخرجات التي تسلمها الفرد وكذلك عدالة الوسائل والإجراءات والتعاملات التي يتلقاها الفرد من المنظمة ورد فعله السلوكي المبني على ذلك الإدراك".

يعرف (Elamin & Alomaim 2011) "العدالة التنظيمية هي درجة إدراك العاملين للعدالة الموجودة في سياسات وقواعد وإجراءات المنظمة ، وبناء على ذلك الإدراك يمكن التنبؤ بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة".

يعرف (Gelens & Others 2013) "العدالة التنظيمية هي الإدراك الشخصي لتوزيع المخرجات (مثل الدفع والترقية)، وإدراك عدالة العملية التي تتم من

خلالها التوزيع، ثم إدراك عدالة المعلومات التي يتلقاها من إدارة المنظمة والمشرف عن العملية السابقة، وأخيراً إدراك التعاملات التي يتلقاها الفرد من المنظمة".

تعرف (Pérez & Others 2014) "العدالة هي الإدراك الشخصي للمعاملة العادلة التي يتلقاها الفرد سواء من المنظمة أو من ممثلي المنظمة (المشرفين)، ويعتمد ذلك الإدراك على تقييم الحقائق، المواقف، الآخرين".

يري الباحث العدالة التنظيمية هي نظام ادارى يعتمد على إدراك العاملين لتوزيع المخرجات للعدالة الموجودة في سياسات المنظمة باستخدام تقييم للتعامل الذى يتلقاه الفرد من المنظمة.

يركز الباحث على ابعاد العدالة التنظيمية الاتي :

١- العدالة التوزيعية : *Distributive Justice*

هناك إختلاف بين الباحثين فى تحديد أبعاد العدالة التوزيعية ، فهناك فريق من الباحثين حدد أبعاد العدالة التوزيعية فى ما يحصل عليه الفرد من المنظمة [الدفع (رواتب / حوافز / مكافآت)، برامج التدريب والتنمية، فرص الترفية، المزايا] مثل ما قدمه (Hartman & Others 1991) حيث عرف العدالة التوزيعية على إنها "نجاح المنظمة وإلتزامها فى توزيع موارد ومكافآت المنظمة بعدالة على العاملين بما يحقق رضاهم عن المنظمة".

ولكن هناك فريق آخر من الباحثين إتجه إلى تحديد أبعاد العدالة التوزيعية فى أنواع المقارنات التي يجريها الفرد مع الآخرين مثل ما قدمه (Suliman 2012) حيث عرف العدالة التوزيعية على إنها" هي إدراك عدالة توزيع المخرجات عندما يقارن الفرد ما يحصل عليه بالآخرين، وهؤلاء الآخرين يمثلوا مرجعيات للمقارنة، وقد تكون تلك المرجعيات:

- مقارنة مع أفراد يعملون فى نفس القسم أو نفس المستوى الإداري (عدالة داخلية).
- مقارنة مع أفراد تعمل فى مستويات إدارية أخرى (عدالة نسبية).
- مقارنة مع أفراد تعمل فى وظائف مشابهة فى منظمات أخرى (عدالة خارجية).

٢- العدالة الإجرائية *Procedural Justice*

بدأت دراسة العدالة الإجرائية على يد (*Thibaut & Walker 1975*) وذلك بالتركيز على دراسة العدالة فى عمليات المنظمة وأيضاً فى عمليات صنع القرار، وفى ضوء ذلك تركزت معظم مفاهيم العدالة الإجرائية فمثلاً يعرف (*Cathleen & Others 2011*) العدالة الإجرائية بأنها "العدالة فى الطرق، الآليات، والعمليات المستخدمة فى تحديد المخرجات.

ويعرف (*Armstrong 1999*) العدالة الإجرائية بأنها "هى الطرق التى يتم بها إعداد القرارات الإدارية وكيفية إدارة المخرجات التى تخص الأفراد".

ويعرف (*Greenberg & Barton 2008*) العدالة الإجرائية بأنها "هى إدراك الأفراد لعدالة الإجراءات المستخدمة فى تحديد المخرجات التى يتسلموها".

وفى ضوء تلك المفاهيم فلتحقيق العدالة الإجرائية يلزم مراعاة ما يلى :

- أ- ضمان مشاركة أكبر عدد ممكن من الجهات والأفراد عند وضع الإجراءات (عدالة وضع الإجراءات).
 - ب- المساواة فى تنفيذ القواعد والإجراءات على كل العاملين (عدالة تنفيذ الإجراءات).
 - ج- إعطاء الحق للعاملين فى الاعتراض (عدالة أنظمة التعبير الصوتى).
 - د- إعطاء الحق للمنظمة فى معاقبة العاملين (عدالة نظام التأديب).
- وفى ضوء ما سبق فقد حدد الباحث أبعاد العدالة الإجرائية فى ثلاثة أبعاد هى (عدالة وضع وتنفيذ الإجراءات ، عدالة أنظمة التعبير الصوتى، عدالة نظام التأديب).

٣ - عدالة التعاملات : *Interactional Justice*

أول من قدم تعريف لعدالة التعاملات هما (*Bies & Moag 1986*) حيث عرفا عدالة التعاملات على أنها "هى جودة التعاملات الشخصية التى يتلقاها الأفراد أثناء تشريع وتنفيذ إجراءات المنظمة". ثم تم تقسيم عدالة التعاملات حديثاً على يد (*Greenberg*) إلى بعدين هما عدالة التعاملات الذى عرفها بأنها "هى درجة التعامل مع الأفراد بأدب ووقار وإحترام من السلطات المسؤولة عن تنفيذ الإجراءات" وعدالة المعلومات الذى عرفها بأنها "هى التفسيرات المقدمة إلى الأفراد عن طريق توصيل معلومات لهم حول الإجراءات التى تم إستخدامها، أو معلومات عن لماذا تم توزيع المخرجات بهذا الأسلوب.

وفى ضوء تعريف *Greenberg* فإنه ركز على بعدين للعدالة هما (الاحترام المتمثل فى بعد عدالة التعاملات ، والإهتمام المتمثل فى تقديم تفسيرات للعاملين حول القرارات والإجراءات والذى يعرف بعدالة المعلومات، ثم أضاف (*Colquitt 2001*) بعداً جديداً لعدالة التعاملات المتمثل فى الحياد والنزاهة حيث عرف عدالة التعاملات على أنها "هى إدراك الموظف لنزاهة وعدم إنحياز المشرف فى عمليات إتصاله بمرؤوسيه".

٤- العدالة الأخلاقية *Ethical Justice*

عرف (*Lovisky & Others 2007*) العدالة الأخلاقية على إنها "هى درجة التطابق أو الإنسجام بين القواعد الأخلاقية للفرد والقواعد والتقييمات الأخلاقية فى عملية صنع القرار". وتلك التقييمات الأخلاقية للمنظمة أو فى عمليات صنع القرار يمكن حصرها فى ثلاثة نقاط :

- أ- عدم وجود سياسات علنية أو ضمنية ضد فئات معينة من الأفراد (التمييز).
- ب- إحترام خصوصية الفرد فى عدم الإطلاع غير المشروع على المعلومات الخاصة به (الخصوصية).

ج- وجود نظام يمثل أجراس تنبيه عند وجود ممارسات غير أخلاقية (صفارة الإنذار)

٥- العدالة التقييمية : *Evaluational Justice*

يمكن حصر أبعاد العدالة التقييمية في النقطتين التاليتين:

- أ- العدالة في إجراءات تقييم الأداء وأيضاً العدالة عند استخدام نتائج تقييم الأداء في منح المخرجات التنظيمية مثل التعويضات والترقية (عدالة نظام تقييم الأداء).
- ب- الإهتمام بالفرد وتوصيل له نتائج تقييم أدائه وكيفية علاج مشاكل تأخره في الأداء (تغذية عكسية).

ولذلك فقد حدد الباحث بعدين للعدالة التقييمية هي (عدالة تقييم الأداء، عدالة التغذية العكسية).

ثانياً: نظام تقييم الاداء:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد المصطلحات التالية:

مفهوم الأداء (Performance): والذي يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد، ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. (سيد مصطفى أحمد: 2004، 317) كما يشير إلى "المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به". (راوية حسن: 2003، 209)

مصطلح تقييم الأداء ومصطلح تقويم الأداء بمعنى قياس الأداء والمعنى واحد في كليهما وإن كان تعبير تقويم الأداء أشمل لأنه يعنى عملية القياس (تقييم)، ومن ثم تحديد نقاط الضعف وبالتالي معالجتها. (أحمد ماهر: 2006، 388)

- تعددت آراء كتاب وعلماء الإدارة حول وضع مفهوم محدد لعملية تقييم الأداء نذكر منها:
- "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترفيته لوظيفة أخرى". (صلاح الدين عبد الباقي: 2002، 257)
 - "العملية التي يتم خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن، وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير". (أندرو أي: 2001،)
 - "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (راوية محمد حسن: 2001، 25)
 - "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل؛ وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترفيتهم لوظيفة أخرى". (صلاح الدين عبد الباقي: 2002، 257)
 - "تقرير دورى يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة فى نشاط ذلك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلى فى ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه". (محمد فالج صالح: 2004، 137)

من خلال التعاريف السابقة يمكن التوصل إلى الجوانب التالية:

- عملية تقييم الأداء تسعى إلى تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل بهدف مكافأتهم بقدر إنجازاتهم مقارنة بالأهداف الموضوعية لهم.
- عملية تقييم الأداء تسعى إلى الوقوف على نقاط الضعف والقوة لدى العاملين للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى، وكذا معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا.
- عملية تقييم الأداء تسعى نحو قياس أداء العاملين للحكم على قدرتهم على تحقيق المستويات الإنتاجية المطلوبة منهم .
- عملية تقييم الأداء لا بد أن يسبقها وضع معايير ومقاييس محددة للأداء؛ وذلك لبيان مدى الانحراف عن تلك المعايير من جانب العاملين.
- من الضروري أن تكون هناك عملية تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير الموضوعية.
- من الضروري عدم الخلط بين الجهد المبذول والأداء، فالأول يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأخير فيعني بالنتائج التي حققها الفرد فعليا.
- عملية تقييم الأداء لا بد أن تتضمن تجميع المعلومات عن أداء الأفراد في العمل طوال فترة التقييم وتسجيلها لغرض تقييم أدائهم وتحسينه.
- عملية تقييم الأداء تعنى بقياس سلوك الفرد وتصرفاته بجانب قياس أدائه للمهام المنوطة إليه مقارنة بالأهداف الموضوعية له مسبقا.

يرى الباحث ، وبعد الاستعانة بالتعريفات السابقة أن تقييم الأداء هو: " آلية تمارسها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات التي تسعى الى الاستمرار ، والنمو والتقدم بغرض الوقوف على أداء العاملين بها بمختلف مستوياتهم الوظيفية ، وذلك بمقارنة الأهداف المخطط لها بما تم تحقيقه فعليا خلال فترة زمنية محددة ، وتحديد نقاط القوة وتدعيمها و نقاط الضعف لمعالجتها من خلال برامج تدريبية متخصصة " .

تجدر الإشارة إلى أمر في غاية الأهمية لضمان نجاح عملية تقييم الأداء وحيادية النتائج المترتبة عليها، وهو أن نأخذ بعين الاعتبار كافة الظروف المحيطة بالأفراد الخاضعين لعملية تقييم الأداء، ولا نهمل التأثير الكبير لهذه الظروف على أداء الفرد.

أهمية عملية تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات الأساسية والمهمة لجميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها، ولا يمكن الاستغناء عنها بأى حال من الأحوال طالما أن لكل منظمة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها بفاعلية وكفاءة عاليتين. وتظهر أبعاد هذه الأهمية من خلال (تحديد الحاجة من الموارد البشرية، وتقييم سياسات الاستخدام والتوظيف، إحساس العاملين بالمسئولية ورفع الروح المعنوية لديهم، وتطوير الكفاءة والأهلية لدى العاملين، الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية، الترقيات والتقدم المهني، تحديد الحاجة من إعادة التنظيم البنوي، تحديد الحاجة من التدريب والتأهيل). (محمد مرعى مرعى: 2001،)

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثه تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والفرد العامل وتمثل تلك الغايات بالآتى: (محمد فالح صالح: 2004، 137)

١. أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقى الذى يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التى يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

٢. أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية؛ للوصول إلى تقويم سليم وموضوعى لأداء تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.
- ٣. أهميتها على مستوى العاملين :
- تجعل العامل أكثر شعور بالمسئولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل بإجتهد وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

٤. أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهمية تقييم الأداء من خلال ارتباط معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء وهي :

١. **تخطيط الموارد البشرية:** عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعنى عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين؛ لتغطية عبء العمل المستقبلي، وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحديد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي.
٢. **الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية، إذا يوضح التقييم من هو المرشح للترقية، وماهى الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح.
٣. **الاختيار:** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفا في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخرا في المنظمة، معنى ذلك أن هنالك خلل في عملية الاختيار، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذى يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها.
٤. **البرامج التدريبية :** تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف فى الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف هذه أى

أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها ، كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الاستفادة التي حققها الأفراد المدربون ، وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب ومايعده من برامج .

٥. **الحوافز التشجيعية :** يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت والعلوات .. ألخ، ودفع المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم.

٦. **النقل الوظيفي:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم، بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد.

٧. **الفصل من العمل:** وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفا واضحا وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء (Fire)، وبالتالي يكون بقاءه عالية على المنظمة، وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات (الكساد مثلا)؛ لتسريح بعض العمال من العمل، وذلك طبعا يتم طبقا لنتائج عملية تقييم الأداء.

المبحث الثالث : الجانب العملي:

يناقش الباحث فيما يلي تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيرات البحث (العدالة التنظيمية – نظام تقييم أداء) .

١- مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية بمتغير العدالة التنظيمية :

يوضح هذا الجزء مناقشة النتائج المتعلقة بالتعلم التنظيمية على مستوى مكاتب مصلحة الشهر العقاري باستخدام كلاً من :

أ- الاحصاءات الوصفية الاستدلالية (الاطراف الحسابية – الانحراف المعياري)

ب- الاحصاءات الاستدلالية باستخدام تحليل التباين إحدادي الاتجاه.

أ- الاحصاءات الوصفية الإستدلالية (الايوساط الحسابية – الانحراف المعياري):

يوضح الجدول رقم (٤) نتائج قياس ابعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية – العدالة الاجرائية – عدالة التعاملات- عدالة الاخلاقية – عدالة التقييمية) على مستوى مكاتب مصلحة الشهر العقاري (الإدارة المركزية – شمال القاهرة – جنوب القاهرة) باستخدام الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (٤)

متوسطات درجات أفراد العينة وفقا لمكاتب (الإدارة المركزية – شمال القاهرة –

جنوب القاهرة) علي مقياس العدالة التنظيمية

الأبعاد	العدد	المكاتب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	١١٩	الإدارة المركزية	3.69	0.749
	١٥٤	شمال القاهرة	3.74	0.744
	٨٧	جنوب القاهرة	3.76	0.754
	٣٦٠	الدرجة الكلية	3.73	0.747
العدالة الاجرائية	١١٩	الإدارة المركزية	3.42	0.826
	١٥٤	شمال القاهرة	3.45	0.817
	٨٧	جنوب القاهرة	3.51	0.83
	٣٦٠	الدرجة الكلية	3.45	0.822
عدالة التعاملات	١١٩	الإدارة المركزية	3.3	0.985
	١٥٤	شمال القاهرة	3.36	0.948
	٨٧	جنوب القاهرة	3.42	0.940
	٣٦٠	الدرجة الكلية	3.36	0.957
العدالة الاخلاقية	119	الإدارة المركزية	3.72	.748
	154	شمال القاهرة	3.76	.723
	87	جنوب القاهرة	3.84	.706
	360	الدرجة الكلية	3.77	.727
العدالة التقييمية	119	الإدارة المركزية	3.88	.578
	154	شمال القاهرة	3.88	.568
	87	جنوب القاهرة	3.91	.573
	360	الدرجة الكلية	3.89	.571

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

- تتقارب نسبياً قيم الاوساط الحسابية لإبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة على مستوى مكاتب مصلحة الشهر العقاري حيث يأتي مكتب جنوب القاهرة في المقدمة بأكبر قيمة للوسط الحسابي على مستوى جميع إبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة يليه مكتب شمال القاهرة، ثم الإدارة المركزية في اخر قائمة الترتيب.

- تتباين قيم الانحراف المعياري لكل بعد من ابعاد التعلم التنظيمي على مستوى المكاتب حيث ترتفع قيمة الانحراف المعياري لجميع ابعاد التعلم التنظيمي على مستوى جنوب القاهرة مما يعني وجود اكبر تشتت في استجابات عينة الدراسة ، بأستثناء الإنحراف المعياري لبعء التعلم ذو الحلقة الثلاثية بأقل قيمة قدرها ٠.٩٤٠ ، الأمر الذي يعني اقل قدر من التشتت، في حين تقل قيم الانحراف المعياري لبعدي التعلم ذو الحلقة المفردة ، التعلم ذو الحلقة المزدوجة لكل من مكتب شمال القاهرة والإدارة المركزية على الترتيب.

للتعرف على معنوية النتائج السابقة قام الباحث بإجراء الاحصاءات الاستدلالية باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه على مستوى المكاتب.

ب - الاحصاءات الاستدلالية باستخدام تحليل التباين إحدادي الاتجاه.

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين إحصائي الاتجاه لمتغير العدالة التنظيمية وفقاً لإبعاده.

جدول رقم (٥)

تحليل التباين إحصائي الاتجاه

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الدرجات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوي الدلالة
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	0.251	2	0.126	٠.٢٢٥	غير دالة
	داخل المجموعات	199.821	357	0.56		
	الكلية	200.072	359			
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	.358	2	.179	٠.٢٦٤	غير دالة
	داخل المجموعات	241.925	357	.678		
	الكلية	242.283	359			
عدالة التعاملات	بين المجموعات	0.818	2	.409	٠.٤٤٩	غير دالة
	داخل المجموعات	327.921	357	.919		
	الكلية	328.739	359			
العدالة الأخلاقية	بين المجموعات	.683	2	.341	.645	غير دالة
	داخل المجموعات	188.810	357	.529		
	الكلية	189.493	359			
العدالة التقييمية	بين المجموعات	.050	2	.025	.076	غير دالة
	داخل المجموعات	117.091	357	.328		
	الكلية	117.141	359			

بدراسة مكونات نموذج تحليل التباين احادي الاتجاه لتحديد المعنوية يتضح عدم وجود فروق معنوية بين قيم الاوساط الحسابية لجميع ابعاد العدالة التنظيمية على مكاتب المصلحة.

٢- مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بمتغير نظام تقييم أداء:

يوضح هذا الجزء مناقشة النتائج المتعلقة بنظام تقييم الاداء على مستوي مكاتب مصلحة الشهر العقاري باستخدام كلاً من :

أ- الاحصاءات الوصفية الإستدلالية (الايوساط الحسابية – الانحراف المعياري)

ب- الاحصاءات الاستدلالية باستخدام تحليل التباين إحدادي الاتجاه.

أ- الاحصاءات الوصفية الإستدلالية (الايوساط الحسابية – الانحراف المعياري):

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج قياس نظام تقييم الاداء على مستوي مكاتب مصلحة الشهر العقاري (الإدارة المركزية – شمال القاهرة – جنوب القاهرة) باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (٦)

متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمكاتب (الإدارة المركزية – شمال القاهرة - جنوب القاهرة) علي مقياس نظام تقييم أداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	العدد	المتغير
.905	3.32	الإدارة المركزية	119	شهر العقارى القاهرة
.867	3.38	شمال القاهرة	154	
.842	3.50	جنوب القاهرة	87	
.874	3.39	الدرجة الكلية	360	

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

- تتقارب نسبياً قيم الاوساط الحسابية لنظام تقييم الاداء على مستوي مكاتب مصلحة الشهر العقاري حيث يأتي مكتب جنوب القاهرة في المقدمة باكبر قيمة للوسط

الحسابي على مستوى جميع إبعاد نظام تقييم الاداء الثلاثة يليه مكتب شمال القاهرة، ثم الإدارة المركزية في اخر قائمة الترتيب.

- تتباين قيم الانحراف المعياري بنظام تقييم الاداء على مستوى المكاتب حيث ترتفع قيمة الانحراف المعياري لجميع ابعاد نظام تقييم الاداء على مستوى الإدارة المركزية مما يعني وجود اكبر تشتت في استجابات عينة الدراسة، يليه مكتب شمال القاهرة ثم مكتب جنوب القاهرة باستثناء الانحراف المعياري في بعد القدرات الابداعية حيث يأتي مكتب شمال القاهرة بأقل قيمة قدرها (568)، الامر الذي يعني اقل قدر من التشتت، للتعرف على معنوية النتائج السابقة قام الباحث بإجراء الاحصاءات الاستدلالية باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه على مستوى المكاتب.

ب - الاحصاءات الاستدلالية باستخدام تحليل التباين إحادي الاتجاه.

جدول رقم (٧)

تحليل التباين أحادي الاتجاه.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الدرجات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوي الدلالة
نظام تقييم الاداء	بين المجموعات	1.628	2	.814	1.065	غير دالة
	داخل المجموعات	272.700	357	.764		
	الكلية	274.328	359			

بدراسة مكونات نموذج تحليل التباين احادي الاتجاه لتحديد المعنوية يتضح عدم وجود فروق معنوية بين قيم الاوساط الحسابية لنظام تقييم الاداء في مكاتب المصلحة.

أولاً: نتائج اختبار صحة الفرض الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ابعاد العدالة التنظيمية على نظام تقييم الاداء. ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على نظام تقييم الاداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على نظام تقييم الاداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات على نظام تقييم الاداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الأخلاقية على نظام تقييم الاداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية على نظام تقييم الاداء.

١- نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على نظام تقييم الاداء "

ب. تحليل الانحدار البسيط:

يوضح الجدول التالي كافة النتائج المتعلقة بعدالة التوزيعية على نظام تقييم الاداء.

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط للعدالة التوزيعية على نظام تقييم الاداء.

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري B _l	معامل الخطأ المعياري Beta	قيم اختبار (ت)	قيم الدلالة p	قيم الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	2.130	.140		15.255	.000	دال عند مستوى مغنوية 0.01
العدالة التوزيعية	.416	.037	.514	11.333	.000	دال عند مستوى مغنوية 0.01
معامل الارتباط (r) = (**).514 . معامل التحديد (r ²) = 0.264 الخطأ المعياري للنموذج 0.519 قيمة اختبار (ف) = 128.430 درجة الحرية = (359,1) مستوي الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح مايلي:

- أكدت نتائج الجدول السابق على مغنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أكد على ذلك قيمة اختبار ف (المحسوبة = 128.430) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى مغنوية (0.01) وذلك بدرجات حرية (1 ، 359).

- أيضاً على وجود علاقة طردية بين بعد العدالة التوزيعية ونظام تقييم الاداء حيث أكد على ذلك قيمة معامل الارتباط التي بلغت ($r=0.514$) ويرجع ذلك إلي أن العدالة التوزيعية لها تأثير كبير على نظام تقييم الاداء.
- أن التغيرات التي تطرأ على نظام تقييم الاداء ترجع إلي التغيرات التي تطرأ على العدالة التوزيعية بنسبة (26%) قوية جدا ولها تأثير كبير – حيث أكد ذلك قيمة معامل التحديد .
- أكدت قيمة الخطأ المعياري ل B (0.037) على وجود فروق كبيرة بين القيمة الحقيقية لنظام تقييم الاداء والقيم المنتبأ بها من نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن الخطأ المعياري محدود نسبيا.

من العرض السابق لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الأول نستنتج وجود تأثير كبير للعدالة التوزيعية على نظام تقييم الاداء، وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الأول. ورفض الفرض الفرعي البديل.

٢- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على نظام تقييم الاداء." **ب. تحليل الانحدار البسيط:**

يوضح الجدول التالي كافة النتائج المتعلقة بتأثير للعدالة الإجرائية على نظام تقييم الاداء.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط بين العدالة الإجرائية ونظام تقييم الاداء ككل

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري B _l	معامل الخطأ المعياري Beta	قيم اختبار (ت)	قيم الدلالة p	قيم الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	2.087	.108		19.406	.000	دال عند مستوى معنوية ٠.٠١
للعدالة الإجرائية	.461	.030	.627	15.228	.000	دال عند مستوى معنوية ٠.٠١
معامل الارتباط (ر) = 0.627(**) معامل التحديد (ر ²) = 0.393 الخطأ المعياري للنموذج 0.471 قيمة اختبار (ف) = 231.907 درجة الحرية = (1 ، 359) مستوي الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح مايلي:

- أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أكد على ذلك قيمة اختبار ف (المحسوبة = 231.907) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وذلك بدرجات حرية (1 ، 359).
- أيضا أكدت النتائج على وجود علاقة طردية بين بعد العدالة الإجرائية ونظام تقييم الاداء حيث أكد على ذلك قيمة معامل الارتباط التي بلغت (ر = 0.627) ويرجع ذلك إلى أن العدالة الإجرائية لها تأثير كبير على نظام تقييم الاداء.
- كما أن التغيرات التي تطرأ على نظام تقييم الاداء ترجع إلى التغيرات التي التغيرات التي تطرأ على العدالة الإجرائية بنسبة (39%) قوية جدا ولها تأثير كبير – حيث أكد ذلك قيمة معامل التحديد.
- أكدت قيمة الخطأ المعياري ل B (0.030) على عدم وجود فروق كبيرة بين القيمة الحقيقية نظام تقييم الاداء والقيم المتنبأ بها من نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن الخطأ المعياري محدود نسبيا.

من العرض السابق لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني نستنتج وجود تأثير كبير للعدالة الإجرائية على نظام تقييم الاداء ، وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني، رفض الفرض البديل.

٣- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات على نظام تقييم الاداء.
ب. تحليل الانحدار البسيط:

يوضح الجدول التالي كافة النتائج المتعلقة بتأثير عدالة التعاملات على نظام تقييم الاداء.

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط بين بُعد عدالة التعاملات و نظام تقييم الاداء ككل

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري B ل	معامل الخطأ المعياري Beta	قيم اختبار (ت)	قيم الدلالة p	قيم الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	2.309	.089		25.995	.000	
عدالة التعاملات	.409	.025	.647	16.067	.000	دال عند مستوى معنوية 0.01
معامل الارتباط (ر) = 0.647 (**) معامل التحديد (ر ²) = 0.419 معامل الخطأ المعياري للنموذج 0.461 قيمة اختبار (ف) = 258.145 درجة الحرية = (1 ، 359) مستوي الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح مايلي:

- أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أكد على ذلك قيمة اختبار ف (المحسوبة = 258.145) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وذلك بدرجات حرية (1 ، 359).

- أيضا أكدت النتائج على وجود علاقة طردية بين بعد عدالة التعاملات ونظام تقييم الاداء حيث أكد على ذلك قيمة معامل الارتباط التي بلغت ($r = 0.647$) ويرجع ذلك إلي أن التعلم ذو الحلقة الثلاثية لها تأثير كبير على نظام تقييم الاداء.
- أن التغيرات التي تطرأ على نظام تقييم الاداء ترجع إلي التغيرات التي تطرأ على عدالة التعاملات بنسبة (41%) قوية جدا ولها تأثير كبير – حيث أكد ذلك قيمة معامل التحديد .
- أكدت قيمة الخطأ المعياري ل B (0.025). على عدم وجود فروق كبيرة بين القيمة الحقيقية نظام تقييم الاداء والقيم المتنبأ بها من نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن الخطأ المعياري محدود نسبيا.

من العرض السابق لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث نستنتج وجود تأثير كبير لعدالة التعاملات على نظام تقييم الاداء ، وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث.

- نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإخلاقية على نظام تقييم الاداء.
يوضح الجدول التالي كافة النتائج المتعلقة بتأثير العدالة الإخلاقية على نظام تقييم الاداء.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط بين العدالة الإخلاقية و نظام تقييم الاداء

المعلم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري Bl	معامل الخطأ المعياري Beta	قيم اختبار (ت)	قيم الدلالة p	قيم الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	2.218	.159		13.943	.000	دال عند مستوى معنوية 0.01
العدالة الاخلاقية	.377	.042	.430	9.001	.000	دال عند مستوى معنوية 0.01
معامل الارتباط (ر) = 0.430 (**) معامل التحديد (r^2) = 0.712 درجة الحرية = (1 ، 359) قيمة اختبار (ف) = 81.022 الخطأ المعياري للنموذج 0.407 مستوي الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح مايلي:

- أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أكد على ذلك قيمة اختبار ف (المحسوبة = 81.022) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وذلك بدرجات حرية (1 ، 359).
- أيضا أكدت النتائج على وجود علاقة طردية بين بعد العدالة الاخلاقية ونظام تقييم الاداء حيث أكد على ذلك قيمة معامل الارتباط التي بلغت ($r=0.430$) ويرجع ذلك إلي أن العدالة الاخلاقية لها تأثير كبير على جودة حياة العمل.
- أن التغيرات التي تطرأ على جودة حياة العمل ترجع إلي التغيرات التي تطرأ على العدالة الاخلاقية بنسبة (71%) قوية جدا ولها تأثير كبير – حيث أكد ذلك قيمة معامل التحديد .
- أكدت قيمة الخطأ المعياري ل B (0.042). على وجود فروق كبيرة بين القيمة الحقيقية نظام تقييم الاداء والقيم المنتبأ بها من نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن الخطأ المعياري محدود نسبيا.

من العرض السابق لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الأول نستنتج وجود تأثير كبير للعدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء، وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الرابع.

- نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية على نظام تقييم الأداء "

ب. تحليل الانحدار البسيط:

يوضح الجدول التالي كافة النتائج المتعلقة بتأثير العدالة التقييمية على نظام تقييم الأداء.

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط بين بُعد العدالة التقييمية ونظام تقييم الأداء

المعالم	القيمة المقدرة B	الخطأ المعياري bJ	معامل الخطأ المعياري Beta	قيم اختبار (ت)	قيم الدلالة p	قيم الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	2.137	.126		16.982	.000	دال عند مستوى معنوية 0.01
العدالة التقييمية	.430	.035	.540	12.135	.000	دال عند مستوى معنوية 0.01
معامل الارتباط (ر) = 0.540(**) معامل التحديد (ر ²) = 0.291 الخطأ المعياري للنموذج 0.552 قيمة اختبار (ف) = 147.247 درجة الحرية = (1 ، 359) مستوى الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح مايلي:

- أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أكد على ذلك قيمة اختبار ف (المحسوبة = 147.247) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وذلك بدرجات حرية (1 ، 359).
- أيضا أكدت النتائج على وجود علاقة طردية بين بعد العدالة التقييمية ونظام تقييم الأداء حيث أكد على ذلك قيمة معامل الارتباط التي بلغت (ر = 0.540) ويرجع ذلك إلي أن العدالة التقييمية لها تأثير كبير على نظام تقييم الأداء.

- كما أن التغيرات التي تطرأ على نظام تقييم الاداء ترجع إلي التغيرات التي تطرأ على العدالة التقييمية بنسبة (29%) قوية جدا ولها تأثير كبير – حيث أكد ذلك قيمة معامل التحديد
- أكدت قيمة الخطأ المعياري ل B (.035). على عدم وجود فروق كبيرة بين القيمة الحقيقية نظام تقييم الاداء والقيم المتنبأ بها من نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن الخطأ المعياري محدود نسبيا.

من العرض السابق لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الخامس نستنتج وجود تأثير كبير للعدالة التقييمية على نظام تقييم الاداء وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الخامس.

إثبات صحة الفرض الرئيسي:

وفي ضوء نتائج اختبار صحة الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول كان من الملاحظ أن جميع أشكال العلاقة لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية جاءت خطية مع نظام تقييم الاداء عليا، قام الباحث بحساب كل من :

- حساب معامل الانحدار المتعدد لمتدرج لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على نظام تقييم الاداء

يوضح جدول رقم (١٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج الذي يظهر

تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على نظام تقييم الاداء، الذي يوضح نتائجه في الجدول التالي :

جدول رقم (١٣)

المعالم	القيمة المقدرة B	الخطأ المعياري B _ل	معامل الخطأ المعياري Beta	قيم اختبار (ت)	قيم الدلالة p	قيم الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.931	.124		15.516	.000	دالة عند مستوى 0.01
العدالة التوزيعية.	.235	.043	.372	5.467	.000	دالة عند مستوى 0.01
العدالة الإجرائية .	.196	.051	.266	3.872	.000	دالة عند مستوى 0.01
عدالة التعاملات .	.244	.051	.356	4.758	.000	دالة عند مستوى 0.01
العدالة الأخلاقية.	.076	.044	.094	1.736	.083	غير دال
العدالة التقييمية	.044	.052	.050	.846	.398	غير دالة
<p>معامل التحديد (R^2) = 0.456 الخطأ المعياري للنموذج = 0.447</p> <p>قيمة اختبار (ف) = 99.529 درجة الحرية = (5 ، 354) مستوى الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01</p>						

نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد المتدرج بين بُعد العدالة التنظيمية ونظام تقييم الاداء ككل

- من خلال الجدول السابق أكدت نتائج علي معنوية النموذج المقدر لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) علي نظام تقييم الاداء حيث أكد علي ذلك قيمة اختبار ف (ف المحسوبة = 99.529) مما يؤكد علي دلالتها الإحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وذلك بدرجة حرية (3 ، 357) وقد أكدت معامل تحديد علي أن التغيرات التي تطرأ علي نظام تقييم الاداء يكون مسئول عنها أبعاد العدالة التنظيمية في 45.6% تقريباً
- أيضاً أكدت النتائج علي أن أبعاد التعلم التنظيمي كانت متباينة في درجة التأثير علي نظام تقييم الاداء، وفيما يلي (الأبعاد وفقا لدرجة أهميتها طبقا للقيمة المعيارية للمعالم) :

* العدالة التوزيعية (5.467).

* عدالة التعاملات (4.758).

* العدالة الإجرائية (3.872).

بشكل عام يمكن القول أنه يوجد تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية وهو ما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس جزئياً من حيث (العدالة التوزيعية- العدالة الاجرائية – عدالة التعاملات) ورفض الفرض من حيث (العدالة الاخلاقية – العدالة التقييمية).
المبحث الرابع - التوصيات:

يوضح الجدول التالي توصيات الدراسة:

جدول رقم (١٤)

توصيات الدراسة

رقم	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١.	إعطاء العاملين فرصة أوسع للاعتراض وتشجيعهم على نقل وجهات نظرهم وإحساسهم بوجود إنتهاك قانونى أو إجرائى أو أخلاقى ضماناً لتحقيق مزيداً من العدالة الإجرائية	إدارة الموارد البشرية	نظام التظلمات والشكاوى ونظام التحقيقات واللقاءات الدورية التى ما بين الإدارة والعاملين ويقترح الباحث بعض الأنظمة الأخرى مثل
٢.	ضرورة توفير أحدث الآليات المستخدمة فى عملية تقييم الأداء لمساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم فى تقييم ادائهم.	قطاع إدارة وتقييم الأداء	اعداد برامج تدريبية خاصة لتطوير قدرات العاملين فى مجال تقييم الأداء.
٣.	وضع نظام تقييم أداء لمجموعات عمل تتضمن مستويات وظيفية مختلفة داخل المكاتب بما يوجد حالة من التكامل بين تلك المكاتب.	قطاع ادارة وتقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> من خلال اعداد برامج تدريبية متخصصة فى تكوين فرق العمل المدارة ذاتيا يشترك فيها كافة المستويات الوظيفية . تصميم نموذج تقييم أداء متكامل لهذا الغرض.

<p>وضع نظام لتحسين أجور العاملين في الوظائف الكاتبية والحرفية .</p>	<p>قطاع الأجور</p>	<p>النظر في مستوى الأجور للعاملين في الوظائف الكاتبية والحرفية .</p>	<p>٤.</p>
<p>- من خلال إعطاء صلاحيات لمتخذ القرار . - عدم رجوع إلى الإدارة العليا في كل قرار يتم اتخاذه .</p>	<p>مديرو المكاتب.</p>	<p>التوجه نحو اللامركزية في الإدارة على مستوى مكاتب مصلحة الشهر العقاري.</p>	<p>5.</p>
<p>- إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أمام جميع العاملين، والسماح لهم بالمناقشة والاعتراض على القرارات التي تخصهم.</p>	<p>الإدارة العليا.</p>	<p>إتاحة المزيد من الفرص لمشاركة الموظفين في صنع القرارات داخل مصلحة الشهر العقاري، والتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم مما يساعد على تحسين الأداء المقدم للجمهور والاحساس بالعدالة التنظيمية.</p>	<p>٦.</p>
<p>من خلال تسهيل الاتصالات بين جميع الإدارات والإدارة العليا مما يساهم في توفير بيئة جيدة وإيجابية للعمل وتنمية روح المشاركة الجماعية والانتماء .</p>	<p>مديرو الإدارات النوعية.</p>	<p>تطبيق آليات العمل الجماعي داخل مصلحة الشهر العقاري بحيث يتحمل جميع العاملين مسؤولية التحسين والتطوير، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بعدالة التنظيمية.</p>	<p>٧.</p>

المراجع العربية :

- أحمد، سيد مصطفى. (2004). إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية. القاهرة.
- أندرو، أي. (2001). إدارة الأداء. السعودية. مكتبة جريب.
- البط، سارة عماد إبراهيم. (٢٠١١). أثر العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي على أداء العاملين في ظل الاندماج والإستحواذ (دراسة تطبيقية على قطاع البنوك). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة – جامعة عين شمس.
- حراز، حاتم محمد. (2015). "دور تقويم أداء العاملين في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة" بالتطبيق على شركة مصر للطيران بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- حسن، راوية. (2003). إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية). الإسكندرية. الدار الجامعية .
- درة، عمر محمد. (٢٠٠٧). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل (دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة – جامعة عين شمس.
- الزيدى ، مها عادل رمضان . (٢٠١١). أثر العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي على نية ترك العمل (دراسة مقارنة بين العاملين فى القطاع الحكومى والقطاع الخاص). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة –جامعة عين شمس.
- السيد ، محمود محمد. (٢٠٠٦). أثر الإخلال بالعقد النفسى على الرضا الوظيفى (دراسة مقارنة بين العاملين فى القطاع الحكومى والقطاع الخاص). المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة – جامعة عين شمس، العدد الأول، ص ص ١١١-١٧٥.
- صالح ، محمد فالح. (2004). إدارة الموارد البشرية – عرض وتحليل. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع .
- عبدالباقى ، صلاح الدين محمد. (2005). إدارة الموارد البشرية – مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية. الدار الجامعية .
- لطفى دهبينة. (2014). "أثر الإلتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء فى فعالية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكابلات ببسكرة جامعة محمد خيضر ببسكرة الجزائر قسم العلوم السياسية ماجستير ادارة الموارد البشرية .الجزائر.
- ماهر، احمد. (2006). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية . الإسكندرية. للطباعة والنشر .

- منصور، محمد سعيد محمد. (2015). "مدخل مقترح لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء العاملين" - دراسة تطبيقية على الجمعية التعاونية للبتروك، رسالة دكتوراه، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

المراجع الاجنبية :

- Armstrong, M. (1999). **A Handbook of Human Resource Management Practice**. KOGAN Page, 7th Edition
- Beugre, & Constant, D. (1998). **Managing Fairness in Organization**. Greenwood Press, Westport, CT, U.S.A.
- Bies, R. J., & Shapiro, D.L. (1987). **Interactional Fairness Judgments: The influence of causal accounts**. Social Justice Research, Vol. 1, No.1, pp 199-218
- BIN ZAINAL (2013). "A study on which method of performance appraisal is effective as a motivator to increase the employee performance among lecture and staffs at UNISEL"
- Cathleen, L. M., Philip, . H.S., & Alan, R. (2011). **Auditor and non – mentor supervisor relationships effects of mentoring and organizational justice**. Managerial Auditing Journal, Vol. 26, No.1, PP 5-31
- Colquitt, J.A., Noe, R. A., & Jackson, C.L. (2002). **Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate**. Personnel Psychology, Vol. 55, PP 83-109.
- Edward,(2014). The Effectiveness of Performance Appraisal System: A Case Study of Unilever Ghana Limited
- Elamin, A.M., & Alomaim, N. (2011). **Does organizational justice influence job satisfaction and self – perceived performance in Saudi**

Arabia Work Environment ? International Management Review, Vol. 7, No.1, PP 38-49.

- Elovainio, M., Kivimaki, M., & Helkama, K. (2001). **Organizational justice evaluation, job control and occupational strain.** Journal of Applied Psychology, Vol. 86, PP 418-424.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). **The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent Management: A research agenda .** Human Resource Management Review, Vol. 23, PP 341-353.
- Greenberg, J. & Barton, R.A. (2008). **Behaviors in organization.** Dorling Kindersley, PV T. Ltd, India
- Greenberg, J. & Barton, R.A. (2008). **Behaviors in organization.** Dorling Kindersley, PV T. Ltd, India
- Grienberger, I.V., Rutte, O.G., & Vanknippenberg, A.F.M. (1997). **Influence of Social Comparisons of outcomes and procedures on Fairness judgments.** Journal of Applied Psychology, Vol. 82, PP 913-919.
- Hartman, S.J., Yrle, A.C., & Galle, W.P. (1991). **Procedural and distributive justice: Examining equity in Auniversity setting.** Journal of Business ethics, Vol. 20, No.4, PP 337-351.
- Pérez, D., Briones, E., Lind, A., & Ortiz, L. G. (2014). **Perceived organizational Justice in core services, creation and multi – samples validation of measure.** Journal of social science & Medicine, Vol. 102, pp 26-32.
- SAMAD (2011). "Predictors of Performance Appraisal among Managers in Malaysian Commercial Banks"

- Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., & Minton, J.W. (1992). **Organizational Justice: The Search of fairness in the workplace**. New York: Lexington Books.
- Simon, T., & Roberson, Q. (2003). **Why Managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes**. Journal of Applied Psychology, Vol. 88, PP 432-443.