وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلـــوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التربية

بعنـوان:

طبيعة العدالة التنظيمية في ظل الادارة الإلكترونية

–دراسة ميدانية لموظفي بلدية الوادي –

إعداد:

امنه جاب الله

عمر المصطفى بن قسوم

نوقشت المذكرة علنا يوم: 06 / 06 /2026

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

اللجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
ذياب سليمه	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
شابي امينة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
بالنور سلمى	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلـــوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التربية

بعنــوان:

طبيعة العدالة التنظيمية في ظل الادارة الإلكترونية

–دراسة ميدانية لموظفي بلدية الوادي –

إعداد:

بن قسوم عمر المصطفى

جاب الله امنه

نوقشت المذكرة علنا يوم: ... / 06 /2026

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

اللجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
		جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
شابي امينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
		جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025



سورة التوبة، الآية 105

الإهداء

الى من علمني معنى الحياة وقيمتها ابي الفاضل

الى من سهرت وتعبت من اجل تربيتنا امي الغالية

الى اخواتي توبة وغفران ومودة

الى اصدقائي عماد الدين وسيف ومجيب

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة، أهديكم هذا العمل بكل تقدير وامتنان

عمر المصطفى

الإهداء

إلى العزيز الذي حملت أسمه فخرا إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار أبي الغالي

إلى اليد الخفية التي أزالت عن طريقي العقبات ومن ظلت دعواتها تحمل إسمي ليل نهار أمي محبوبتي

إلى من وهبني الله نعمت وجودهم وهم مصدر قوتي و أرضي الصلبة و جدار قلبي المتين عائلتي

إلى كل معلمينا وأساتذتنا الأفاضل الذين أناروا لي دروب العلم، أهدي ثمرة هذا الجهد

امنـه

الشكر

الحمد لله الذي جعل التربية مشتقة من اسمه وجعل أشرف الأعمال المربين والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين صلى الله عليه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين – آمين–

نشكر الله عز وجل و نحمده حمدا يليق بجلال وجهه الكريم وسلطانه العظيم أن وفقنا إلى انجاز هذا بالبركة والتسيير راجين أن يتقبله الله قبولا حسنا وينفعنا وغيرنا به.

من استعاذكم بالله فأعيذوه ومن سألكم بالله فأعطوه ومن أتى إليكم بمعروف فأكفلوه فإن لم نجدوا فأدعوا له.

- أخرجه البيهقي–

وعليه فإن واجب العرفان يدعونا أن نتوجه بالشكر والعرفان إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة شابي امينه الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل بوافر التوجيهات القيمة والانتقادات الهادفة الناتجة عن خبرته العلمية التي أخرجت هذا العمل في صورته النهائية.

كما لا ننسى عمال مكتبة القدس بالوادي على مساعدتنا في كتابة هذه المذكرة

شكرا لكم

الملخص

تهدف هذه الدراســـة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق العدالة التنظيمية داخل بلدية الوادي، من خلال إبراز دور الرقمنة في تعزيز الشــفافية، تحســين توزيع المهام، وتحقيق العدالة في الحوافز والمكافآت بين الموظفين.

اعتمدت الدراســة على المنهج الوصــفي التحليلي، باســتخدام اســتبيان وُزّع على موظفي البلدية خلال سنة 2026، مع تحليل البيانات إحصائيًا بواسطة برنامج.SPSS

أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تســـاهم في تعزيز العدالة التنظيمية عبر توحيد الإجراءات، تقليل التحيزات الشــخصــية، وتحســين التواصــل الإداري وتدفق المعلومات داخل المؤســســة. كما بينت الدراســة وجود بعض التحديات، مثل ضــعف التكوين الرقمي، محدودية البنية التحتية التقنية، وصعوبة التكيف مع الأنظمة الحديثة.

وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة فعالة لتحسين الأداء الإداري وترسيخ العدالة التنظيمية، غير أن نجاحها يتطلب دعم البنية التقنية، تطوير الكفاءات الرقمية، وتعزيز ثقافة الشفافية داخل المؤسسات العمومية.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، العدالة التنظيمية، الرقمنة، الشفافية، المؤسسات العمومية، بلدية الوادي.

Abstract

This study aims to analyze the impact of electronic management on achieving organizational justice within the Municipality of El Oued, by highlighting the role of digitalization in enhancing transparency, improving task distribution, and ensuring fairness in incentives and rewards among employees.

The study adopted the descriptive analytical method and used a questionnaire distributed to the municipality's employees during the year 2026. The collected data were statistically analyzed using the SPSS program.

The results showed that electronic management contributes to strengthening organizational justice through the unification of administrative procedures, reducing personal bias, and improving administrative communication and information flow within the institution. The study also revealed several challenges, including weak digital training, limited technical infrastructure, and difficulties in adapting to modern systems.

The study concluded that electronic management is an effective tool for improving administrative performance and promoting organizational justice. However, its success requires supporting technical infrastructure, developing digital competencies, and enhancing the culture of transparency within public institutions.

Keywords:

Electronic Management, Organizational Justice, Digitalization, Transparency, Public Institutions, Municipality of El Oued.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الاهداء	
الشكر والتقدير	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
المقدمة	**أ-هـ**
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية	
تمهيد	7
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	8
المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية ونشأتها وأهميتها	8
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وأهدافها	11
المطلب الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	15
المبحث الثاني: المقاربة النظرية للدراسة	18
المطلب الأول: نظرية الإنصاف	18
المطلب الثاني: نظرية التبادل الاجتماعي	20
المطلب الثالث: توظيف النظريات في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة	21
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	23
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية	23
خلاصة الفصل :	27
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد:	28
المبحث الأول: الطريقة والأدوات	29
المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة	29

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها	29
المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة:	29
المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)	31
المطلب الخامس: البرامج والأساليب الإحصائية المعتمدة	32
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة	34
المطلب الأول: الإحصاء الوصفي للخصائص الديمغرافية للعينة الأساسية ((N=57	51
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان	60
خلاصة الفصل	64
الخاتمة	63
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح هيكل وبنية استبيان الدراسة الميدانية	34
02	معاملات ارتباط بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للمقياس (N=30)	35
03	معاملات ثبات ألفا كرونباخ ومستوى الثبات والقرار الإحصائي للأداة (N=30)	36
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	38
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	39
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة	41
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة	42
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	44
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	45
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات	46
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات	47
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات	48

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	38
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	40
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة	41
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة	43
5	أعمدة بيانية توضح إجابات المبحوثين حسب متغير العمل	44
6	أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات العينة حول موضوع الدراسة	45

مقدمة

1. توطئة

يشهد الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر تحولات جوهرية متسارعة أملتها الثورة التكنولوجية والتدفق المعرفي الرقمي، مما فرض على المنظمات والمؤسسات العمومية حتمية التخلي عن الأنماط التسييرية الكلاسيكية القائمة على البيروقراطية الورقية والجمود الإجرائي، والتوجه نحو تبني خيارات استراتيجية حديثة قادرة على مواكبة بيئة الأعمال المعاصرة. وفي طليعة هذه الاستراتيجيات يبرز مفهوم "الإدارة الإلكترونية" كبديل حتمي لتحديث المرفق العام وتطوير أدائه وتجويد مخرجاته.

والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا ينحصر في أبعاده التقنية أو البنيوية البحتة، بل يمتد بعمق ليشمل المنظومة السلوكية والقيمية والإنسانية داخل البيئة التنظيمية. إذ تساهم رقمنة المعاملات، واستخدام التطبيقات والأنظمة الإلكترونية في توفير بيئة عمل تتسم بالوضوح، الشفافية، والموضوعية. هذا التحول الهيكلي يعيد صياغة العلاقات التبادلية بين الإدارة والموظفين، وينعكس بشكل مباشر على مستوى إدراك الموظفين لـ "العدالة التنظيمية" بمختلف أبعادها (الشفافية والمساءلة، توزيع المهام، وعدالة الحوافز والمكافآت).

وتستمد العدالة التنظيمية شرعيتها العلمية وتفسيرها السلوكي من روافد نظرية غنية، لاسيما نظرية الإنصاف التي تركز على المقارنة بين جهود الموظف وعوائده مقارنة بالآخرين، وكذا نظرية التبادل الاجتماعي التي تفسر العلاقات داخل بيئة العمل كمنظومة من الالتزامات المتبادلة والثقة والإنصاف اللامادي. وبناءً على ذلك، يُفترض أن تساهم الإدارة الإلكترونية —بما تضمنه من حياد وتقليل للتدخل الشخصي والمحسوبية— في إرساء دعائم "الإنصاف الرقمي" وتكافؤ الفرص داخل المؤسسات العمومية، وتحديداً في المجالس المحلية كالبلديات التي تمثل الخلية الإدارية الأقرب للموظف والمواطن على حد سواء، ومن هنا يتحدد مسار دراستنا بالتطبيق على "بلدية الوادي".

2. طرح الإشكالية:

رغم التوجه المتزايد للمؤسسات العمومية نحو تطبيق الرقمنة والإدارة الإلكترونية لتطوير أدائها التقني والخدماتي، إلا أن الإشكال يظل قائماً حول مدى انعكاس هذه المنظومة التقنية الحديثة على البيئة الإنسانية والسلوكية للموظف، وبشكل أدق على مستوى شعوره بالإنصاف والمساواة والعدالة داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق، تتمحور الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل المحوري التالي:

ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق العدالة التنظيمية ببلدية الوادي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، وتفكيك أبعاد المتغيرات، تم صياغة الأسئلة الفرعية البسيطة التالية:

- ما واقع تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية في بلدية الوادي؟
- ما مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بمحاورها (الشفافية والمساءلة، تحسين توزيع المهام، العدالة في الحوافز والمكافآت) في البلدية محل الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية في إدراكات الموظفين لأثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

3. فرضيات الدراسة:

تأسيسًا على الطرح النظري والأدبيات السابقة، وباعتبار الفرضية بمثابة الإجابة المحتملة أو التخمين الذكي والمؤقت لتساؤلات البحث والتي تتطلب التمحيص الإحصائي للتأكيد أو النفي، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة بصيغة الإثبات على النحو المنهجي الصحيح التالي:

- **الفرضية الرئيسية**" :تسهم أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تكريس العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية وضبط توزيع المهام وتحقيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين العمال ".

ويندرج تحت هذه الفرضية الكلية ثلاث فرضيات فرعية تمثل أبعاد ومحاور الدراسة الميدانية:

- **الفرضية الفرعية الأولى** :تسهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة بين العمال داخل المؤسسة .
- **الفرضية الفرعية الثانية** :تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين توزيع المهام بين العمال داخل المؤسسة .
- **الفرضية الفرعية الثالثة** :تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق العدالة الموضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت بين العمال داخل المؤسسة .

4. أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع التنظيمية والسلوكية إلى مجموعة من الأسباب والمبررات الموضوعية والذاتية:

❖ **الاسباب الموضوعية:**

- ♦ الأهمية البالغة التي تكتسيها الإدارة الإلكترونية حالياً كتوجه استراتيجي للدولة لتحديث المرفق العام بصفة عامة، والبلديات بصفة خاصة .
- ♦ حاجة الإدارة المحلية (بلدية الوادي) إلى دراسات علمية تقيّم الأثر السلوكي والإنساني لعمليات الرقمنة، ولا تكتفي بالجانب التقني فقط .
- ♦ ندرة الدراسات المحلية التي تربط بين الأنظمة الإلكترونية والعدالة التنظيمية في قطاع البلديات من منظور نظريتي الإنصاف والتبادل الاجتماعي .

❖ **المبررات الذاتية:**

- ♦ الميول العلمي والشخصي للباحث لدراسة السلوك التنظيمي والموضوعات ذات الصلة بالتحول الرقمي والعدالة الإدارية .
- ♦ الرغبة في تقديم دراسة تطبيقية تخدم المؤسسة محل الدراسة وتساهم في تحسين بيئتها التنظيمية الداخلية .

5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في قيمتها العلمية والعملية؛ فهي تشكل إضافة معرفية للمكتبة الجامعية من خلال إثراء الرصيد النظري حول "الإنصاف الرقمي ."كما تكتسي أهمية تطبيقية بالغة من خلال ما تسفر عنه من نتائج وتوصيات قد تساهم في تصحيح معارف سابقة، وتصويب ثغرات تسييرية، ومساعدة مسؤولي بلدية الوادي على استغلال التكنولوجيا لتعزيز الشفافية والعدالة، والحد من مظاهر المحسوبية والبيروقراطية.

6. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الغايات والأهداف المتكاملة:
  - **أهداف تخص بيئة البحث ومجتمعه** :تشخيص واقع الرقمنة في بلدية الوادي والوقوف على مستوى تحقيق العدالة والإنصاف بين موظفيها، لتزويد صناع القرار برؤية علمية واضحة حول بيئتهم الداخلية .
  - **أهداف المادة ومحور الدراسة** :تبيان طبيعة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (العدالة التنظيمية) وتفكيك أبعادهما .
  - **أهداف الطالب العلمية** :صقل المهارات المنهجية والإحصائية للطالب الباحث، والتدرب على أدوات البحث العلمي الميداني الاستبيان، الحزمة الإحصائية .SPSS

7. حدود البحث

التزاماً بالدقة المنهجية، تم ضبط نطاق الدراسة وفق الحدود التالية:

- **الحدود المكانية** :اقتصرت الدراسة الميدانية على المقر الإداري والمصالح التابعة لـ "**بلدية الوادي** "بمختلف أقسامها التقنية والإدارية .
- **الحدود الزمانية** :تمثلت في الفترة الممتدة من مطلع سنة 2026 إلى غاية النصف الأول منها، وهي الفترة التي شهدت تصميم الأداة وتطبيقها وتفريغ البيانات إحصائياً .
- **الحدود البشرية ومجتمع البحث** :استهدفت الدراسة مجتمع موظفي بلدية الوادي بمختلف رتبهم ومصالحهم، وحيث جرى الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل كأداة لضبط مجتمع وعينة البحث نظراً لخصوصية المجتمع وإمكانية الوصول لجميع مفرداته .

8. منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة واختباراً لفرضياتها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب والأكثر ملائمة وطريقة متبعة لوصف الظاهرة وتفسيرها وتحديد العوامل المتحكمة فيها .وتتلخص مبررات اختياره في قدرته على وصف واقع المتغيرات (الإدارة الإلكترونية والعدالة التنظيمية) في بلدية الوادي، ومن ثم الانتقال إلى التحليل والتفسير الإحصائي لاستخراج طبيعة العلاقات والأثر والروابط السببية بين المتغيرات دون الاكتفاء بالوصف السطحي .

خطوات تطبيق المنهج :تمثلت خطوات المنهج في استعراض التراث النظري والمفاهيمي أولاً للتأصيل للمتغيرات ونظريات الإنصاف والتبادل الاجتماعي .تلتها الخطوة التطبيقية ببناء أداة الدراسة (الاستبيان المكون من 21 بنداً موزعة على محاور الشفافية والمساءلة، توزيع المهام، وعدالة الحوافز والمكافآت(، وعرضها على المحكمين لحساب الصدق الظاهري، ثم توزيعها وتفريغها إحصائياً بواسطة برنامج (SPSS – V25) عبر معاملات الارتباط، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ للثبات، وصولاً لاستخلاص النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

9. صعوبات الدراسة

لم يخلُ إنجاز هذا البحث من بعض الصعوبات والعقبات التي واجهت الباحث أثناء مسيرته العلمية، والتي تم التعامل معها بمرونة ودقة ومنها:

- التحفظ المبدئي لبعض الموظفين في الإجابة على بعض بنود الاستبيان المتعلقة بالعدالة والحوافز والمساءلة خوفاً من التبعات الإدارية، وتم تجاوزه بطمأنتهم بأن البيانات سرية ولأغراض البحث العلمي فقط .
- تباين مستويات الفهم والاستيعاب لمفهوم "الرقمنة والإدارة الإلكترونية" بين الموظفين الإداريين والتقنيين، مما استدعى من الباحث تقديم شروحات إضافية أثناء توزيع الاستمارات .
- شح المراجع والدراسات العربية المحلية التي تدرس أبعاد العدالة التنظيمية في ظل البيئة الرقمية تحديداً في قطاع الجماعات المحلية .

10.هيكلة البحث

وفاءً لمتطلبات التوازن الأكاديمي، وتوضيحاً لدواعي تسلسل الطرح العلمي من العام إلى الخاص، تم هيكلة وتنظيم هذا البحث في **فصلين رئيسيين** يسبقهما هذا المدخل المنهجي، وتتبعهما الخاتمة العامة:

- **الفصل الأول (الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة)**: وجاء كبناء معرفي فلسفي وتأصيلي، تم من خلاله التعرض لمفاهيم وأبعاد الإدارة الإلكترونية، ومناقشة المقاربات النظرية الحاكمة للعدالة التنظيمية (نظرية الإنصاف ونظرية التبادل الاجتماعي)، وتوضيح طبيعة العلاقة الافتراضية والروابط بين المتغيرين .
- **الفصل الثاني (الدراسة الميدانية ببلدية الوادي)**: ومثل الجانب التطبيقي والإحصائي للبحث؛ حيث خُصص لعرض الإجراءات المنهجية الميدانية، والتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة، وعرض وتحليل البيانات والنتائج ومناقشتها إحصائياً وعلمياً في ضوء الفرضيات والنظريات المفسرة، وصياغة جملة من النتائج والتوصيات والمقترحات .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

يعد البناء النظري والمفاهيمي في الدراسات الأكاديمية بمثابة القاعدة الأساسية والمنطلق الفكري لتحديد معالم الظاهرة المدروسة وضبط أبعادها المعرفية، فقبل الانتقال إلى مرحلة الاختبار الميداني تأتي هذه المرحلة لتسليط الضوء على الخلفية الفلسفية والتأصيلية لكل من الإدارة الإلكترونية والعدالة التنظيمية .ويهدف هذا الفصل إلى الإحاطة بالتراكم المعرفي وتفكيك التساؤلات البحثية من خلال رصد المفاهيم والخصائص، والكشف عن التفسيرات النظرية والدراسات السابقة التي ضبطت انعكاسات بيئة العمل الحديثة على إدراك العاملين لمظاهر الإنصاف والنزاهة داخل المنظمات .

ولتحقيق هذه الغاية، تم الاعتماد على تأطير نظري متكامل يبدأ بتحديد المضمون الاصطلاحي والأبعاد الجوهرية للظاهرة المدروسة، مروراً برصد القواعد الحاكمة والمتطلبات الأساسية، والتي تركز على كيفية إعادة صياغة ممارسات الموارد البشرية وآليات اتخاذ القرار .كما يتضمن هذا الفصل استعراضاً لأبعاد العدالة التنظيمية في بيئة الإدارة الإلكترونية، والمتمثلة في العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية والمعلوماتية، مع الأخذ بعين الاعتبار الخلفيات التنظيمية المفسرة لهذه التفاعلات .

ويتناول هذا الفصل المقاربات والنظريات المعتمدة في تفسير هذه العلاقة السلوكية، مثل نظرية الإنصاف ونظرية التبادل الاجتماعي، بما يسمح بفهم آليات تحويل البيئة الرقمية إلى مؤشرات سلوكية ترتبط بالولاء والثقة التنظيمية .وفي الأخير، يتم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ومناقشتها، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية واستخراج الفجوة البحثية التي تبرر توجه الدراسة الحالية .

ولإحاطة هذا الموضوع من جوانبه المختلفة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والإدارة الإلكترونية .
- المبحث الثاني :المقاربات النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية .
- المبحث الثالث :مراجعة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإلكترونية والعدالة التنظيمية .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية ونشأتها وأهميتها

أولاً: لمحة تاريخية عن العدالة التنظيمية ونشأتها

أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية الجوهرية لقيم ومبادئ العدالة داخل المنظمات، حيث تلعب دوراً محورياً في تشكيل سلوكيات واتجاهات العاملين تجاه بيئة عملهم .وعلى الرغم من ذلك، لم يظهر مصطلح العدالة التنظيمية إلا في عام 1987، حين استخدمه *Greenberg* للإشارة إلى إحساس الموظفين بالعدالة والنزاهة داخل المؤسسات. (قصة، 2018، ص. 45).

تركز العدالة التنظيمية على الظروف الوظيفية التي تجعل الموظفين يعتقدون أنهم يُعاملون بعدالة، أو أنهم يتعرضون للظلم وعدم المساواة .ويشير الباحثون إلى أن تقييم الموظفين لعدالة الإجراءات أو القرارات في المنظمة يعتمد على مبدأين رئيسيين:

- **التوازن** :ويتمثل في مقارنة المخرجات التي يحصل عليها الموظف بالنسبة للمدخلات التي يقدّمها للمنظمة .
- **التصحيح** :ويتعلق بجودة القرار أو الإجراء، ومدى شعوره بالعدالة والملاءمة، إضافة إلى مدى تطبيق القرارات على جميع الموظفين دون استثناء، ووضوحها، ودقتها، وملاءمتها للقيم والمبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة (عاشور، 1989، ص. 118). .

ويستمد مفهوم العدالة أصوله النظرية من نظرية المساواة التي اقترحها *Adams* عام 1963، والتي تفترض أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم .فإذا تساوى المعدلان، لا يشعر الفرد بالظلم أو بعدم المساواة، أما في حالة عدم التساوي، فإن ذلك يولّد شعوراً بالتوتر وعدم الارتياح، ويدفعه لاتخاذ إجراءات لتخفيف هذا التوتر .(عطا وآخرون، 2014، ص. 15).

تندرج نظرية المساواة ضمن العدالة التوزيعية ، لأنها تركز على التوزيع النهائي للمخرجات والمدخلات في المنظمة .وقد سادت هذه النظرية خلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، حتى عام 1975، حين ظهرت دراسات جديدة في مجال العدالة التنظيمية تركز على نزاهة وحيادية الإجراءات والقوانين التي تُطبق لتوزيع المدخلات والمخرجات على الموظفين .وفي هذا الإطار، قدم الباحثان *Walker* و *Thibaut* عام 1975 دراسة تشير إلى أن الأفراد العاملين يميلون إلى قبول القرار أو الإجراء واعتباره عادلاً عندما يشاركون في صنعه .(الخفاجي، 2012، ص. 102).

وعلى الرغم من أن *Walker* و *Thibaut* كانا أول من تناول موضوع عدالة الإجراءات ، إلا أن النموذج الذي قدمه *Leventhal* عام 1980 أصبح الأساس للكثير من الدراسات اللاحقة .ويستند هذا

النموذج إلى ست قواعد للعدالة الإجرائية، وهي: الاستقامة ، عدم التمييز ، الدقة ، قابلية التصحيح ، التمثيل ، والأخلاق .(سعيد، 2010، ص. 44).

ثانياً: تعريف العدالة التنظيمية

يُعد مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات التي أثارت جدلاً واسعًا بين الباحثين، حيث تباينت تعريفاته بحسب تركيز كل باحث على جانب معين من جوانب العدالة داخل المنظمة:

- **تعريف أحمد صقر عاشور** :يرى أنها اعتقاد الفرد بأنه يُعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، في حين يُعرف عدم العدالة بأنه شعور الفرد بعدم المعاملة العادلة مقارنة بالآخرين .(عاشور، 1989، ص. 124).
- **تعريف هديل كاظم سعيد** :تعرفها على أنها درجة إدراك الفرد للإنصاف والمساواة في المعاملة من قبل رئيسه، مع مقارنة الجهود التي يبذلها في عمله وما يترتب عليها من نتائج ومردودات مقارنة بزملائه، وهو تعريف يركّز على العدالة التوزيعية .(سعيد، 2010، ص. 44).
- **تعريف حاكم جبوري** :يرى أن العدالة التنظيمية سلوك أخلاقي ينبع من رفض التحيز ومعاملة الجميع على أساس الأداء والقوانين والتعليمات، مسلطًا الضوء على جانب العدالة الإجرائية .(الخفاجي, 2012، ص. 108).
- **تعريف** :**Cyprien Delaport** يعرفها من منظور نفسي وسلوكي بأنها الإدراك الذاتي للفرد للإنصاف في التبادلات التي تحدث داخل المنظمة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، مع إشراكه في علاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه ضمن إطار المنظمة كنظام اجتماعي (قصة، 2018، ص. 53) .
- **تعريف** :**Jean-Christophe Durand** يركز على العلاقة بين العدالة والسلوك، حيث يعرفها بأنها تصور الفرد للعدالة في العمل، بما يتعلق بردود أفعاله السلوكية والمعرفية والعاطفية .(قصة، 2018، ص. 56).
- **تعريف منى جواد العبيدي** :تضيف أن العدالة التنظيمية تمثل إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظمتهم سواء في منح المكافآت أو تقييم الجهود المبذولة، بما يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معًا (العبيدي، 2012، ص. 201.)

ثالثاً: أهمية العدالة التنظيمية ودورها في السلوك التنظيمي

تُعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة، ويزداد الاهتمام بدراستها في قطاع التعليم العالي نظرًا لأهميتها المتزايدة في تحسين الأداء التنظيمي والسلوكي للأفراد داخل المنظمات .وتتلخص أهميتها فيما يلي: (قصة، 2018، ص. 61):

1. **توضيح النظام التوزيعي للموارد** :تُبرز العدالة التوزيعية حقيقة توزيع الرواتب والأجور والامتيازات داخل المنظمة، بما يضمن شعور الموظفين بالإنصاف والمساواة .
2. **تحقيق السيطرة والتمكن في عملية اتخاذ القرار** :تشكل العدالة الإجرائية بعدًا هامًا لضمان نزاهة الإجراءات والقرارات، وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار .
3. **عكس مستويات الرضا عن القيادة ونظم القرار** :تساعد العدالة التنظيمية على قياس مدى رضا الموظفين عن رؤسائهم وأنظمة اتخاذ القرار داخل المنظمة .(قصة، 2018، ص. 64).
4. **كشف المناخ التنظيمي السائد** :تظهر العدالة التفاعلية دورها في تحديد طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، بما يعكس جودة التفاعل والتواصل بين العاملين .(الخفاجي، 2012، ص. 119).
5. **تحسين جودة نظام المتابعة والتقييم** :تساعد العدالة التنظيمية في تطوير آليات الرقابة والتقييم، وتفعيل دور التغذية الراجعة، بما يضمن استدامة العمليات التنظيمية وإنجازات الأعضاء .
6. **تعزيز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية** :تسهم في تحديد طرق التفاعل والسلوك الأخلاقي والنضج القيمي لدى أعضاء المنظمة .(الخفاجي، 2012، ص. 119).

كما تتضح أهمية العدالة التنظيمية على مستويين رئيسيين:

- **المستوى الإنساني** :حيث تؤثر العدالة التنظيمية بشكل كبير على الجوانب النفسية للفرد، مثل تقليل القلق والغضب وزيادة الشعور بالرضا النفسي .
- **المستوى التنظيمي** :حيث ترتبط العدالة التنظيمية بالعديد من المتغيرات التنظيمية، وتعد ضرورة استراتيجية للمنظمات في ظل المنافسة المتزايدة للبحث عن الموارد البشرية المميزة .كما يتيح تطوير ممارسات تحقق العدالة للمنظمة الاستفادة من مزايا مثل: السلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي .(سعيد، 2010، ص. 58؛ قصة، 2018، ص. 72).

رابعاً: أهداف العدالة التنظيمية ومعوقاتها

1. **أهداف العدالة التنظيمية:**

- تسهم في توضيح النظام التوزيعي للرواتب والأجور داخل المنظمة، من خلال تحقيق العدالة التوزيعية، بما يعزز شعور العاملين بالإنصاف .
- تعمل على الكشف عن المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، حيث يبرز دور العدالة التفاعلية في طبيعة العلاقات وأساليب التعامل بين الأفراد .
- تساعد في تحقيق الفعالية في عملية اتخاذ القرار، من خلال ضمان نزاهة الإجراءات (العدالة الإجرائية)
- تسهم في تعزيز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الأفراد، وتحدد أنماط التفاعل لديهم .

- تساهم في تحسين جودة أنظمة المتابعة والرقابة والتقييم، من خلال تفعيل آليات التغذية الراجعة (قصة، 2018، ص. 79). .
- تؤثر بشكل مباشر في تنمية روح العمل الجماعي، وتعزز التعاون وتوجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة .(عطا وآخرون، 2014، ص. 22).

2. **معوقات العدالة التنظيمية:**

- **غياب القواعد والسياسات الواضحة** :يؤدي عدم وجود سياسات وإجراءات مفصلة إلى غموض في تحديد الأدوار والمسؤوليات وتداخل المهام، مما ينعكس سلبًا على شعورهم بالعدالة .(أحمد، 2008، ص. 84).
- **التمييز والتحيز في المعاملة** :يُعد التمييز بين الموظفين على أساس العرق أو الجنس أو الدين أو غيرها انتهاكًا لمبادئ العدالة والتكافؤ .(عاشور، 1989، ص. 138).
- **ضعف التواصل التنظيمي** :إن غياب قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين، وعدم توفير المعلومات الضرورية، يؤدي إلى سوء الفهم واتخاذ قرارات قد تبدو غير عادلة .(أحمد، 2008، ص. 89).
- **قصور نظم الشكاوى وحماية الحقوق** :إن عدم وجود آليات فعالة وعادلة لمعالجة شكاوى الموظفين يعزز الإحساس بالاستغلال وعدم الإنصاف(عطا وآخرون، 2014، ص. 28).
- **نقص التوعية والتدريب** :يؤدي ضعف التوعية بمبادئ العدالة التنظيمية وأهميتها إلى عدم إدراك الموظفين لحقوقهم وواجباتهم (سعيد، 2010، ص. 67).
- **تعقيد الهيكل التنظيمي** :قد يؤدي وجود تسلسل هرمي معقد داخل المنظمة إلى صعوبة الوصول إلى مراكز اتخاذ القرار، ويحدّ من مشاركة الموظفين في إبداء آرائهم(أحمد، 2008، ص. 93).

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وأهدافها

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطور تعريفاتها

شهد العالم في ظل الثورة التكنولوجية المتسارعة تحولات جذرية مست مختلف جوانب الحياة، وقد أفرزت هذه التحولات مجموعة من المفاهيم الحديثة التي تعكس هذا التطور، ومن أبرزها مفهوم الإدارة الإلكترونية، الذي يعكس التغير في أساليب عمل الحكومات وهياكلها التنظيمية .تأثر مفهوم الإدارة الإلكترونية بالتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما أتاحته من مزايا مثل السرعة، الدقة، وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية إلى أدنى حد ممكن .وقد أُطلقت على هذا المفهوم عدة تسميات، منها: الحكومة الإلكترونية، الحكومة الذكية، حكومة المعلومات، الإدارة بلا أوراق، والمنظمة الإلكترونية .(الشايب، 2009، ص. 27)

وتُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها: "منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال، تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي القائم على الإجراءات اليدوية إلى عمل رقمي يعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة ."كما تُعرّف بأنها عملية تنفيذ مختلف المعاملات والخدمات الحكومية الموجهة للمواطنين وقطاع الأعمال عبر شبكات المعلومات وقواعد البيانات، باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، مثل الإنترنت والإنترانت، بما يسهم في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء الحكومي .(الشريف، 2010، صفحة 7)

وقد تباينت تعريفات المنظمات الدولية لهذا المفهوم على النحو التالي:

- **البنك الدولي** :يرى أن الإدارة الإلكترونية تمثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين كفاءة وفعالية وشفافية العمل الحكومي، وتعزيز المساءلة، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين وقطاع الأعمال، إضافة إلى تمكينهم من الوصول إلى المعلومات، والحد من الفساد، وتعزيز المشاركة في صنع القرار (الشايب، 2009، ص. 27)..
- **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية** :(**OECD**) تعرفها من منظور تكنولوجي بأنها استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، خاصة الإنترنت، كوسيلة لتحقيق حكومة أكثر كفاءة (الشريف، 2010، ص. 7).
- **الأمم المتحدة** :هي استخدام الشبكة العالمية لتقديم المعلومات والخدمات الحكومية للمواطنين .(مختار، 2007، ص. 7)
- **الاتحاد الأوروبي** :يُشير تعريفه إلى أن الإدارة الإلكترونية تتمثل في حكومة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تمكين المواطنين وقطاع الأعمال من التفاعل والتواصل معها عبر وسائل اتصال متعددة (الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني، الإنترنت...). ولا يقتصر هذا المفهوم على استخدام الوسائل التكنولوجية فحسب، بل يمتد ليشمل كيفية إعادة تنظيم الهياكل الإدارية والقانونية داخل الحكومة، ووضع إطار متكامل يهدف إلى تحسين وتنسيق طرق تقديم الخدمات العمومية .(الشايب، 2009، ص. 28).

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، القائمة أساساً على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أفرز مجموعة من الخصائص التي تميز هذا النمط الحديث من الإدارة، ويمكن إجمالها فيما يلي :

1. **الإتقان والدقة الفائقة** :تتميز بقدرتها العالية على تحقيق الإتقان والدقة في أداء المهام، حيث تتيح المعالجة الفورية للطلبات، وتسهم في إنجاز المعاملات بسرعة ووضوح، مما يقلل من الأخطاء البشرية المرتبطة بالعمل اليدوي .

2. **تخفيض التكاليف** :تسهم في تخفيض التكاليف على المدى المتوسط والبعيد؛ فرغم أن التحول نحوها يتطلب استثمارات مالية أولية معتبرة، إلا أن اعتماد النظم الإلكترونية لاحقاً يقلل من الحاجة إلى عدد كبير من الموظفين، ويخفض النفقات التشغيلية .
3. **تبسيط الإجراءات الإدارية** :تعتمد على إدخال البيانات ومعالجتها إلكترونياً، مما يساهم في تسريع تقديم الخدمات وتسهيلها، بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين (عاشور، 2010، ص. 18-20).
4. **مستوى عالٍ من الشفافية والمساءلة** :بفضل نظم الرقابة الإلكترونية التي تتيح تتبع العمليات وتقييم الأداء بشكل مستمر، مما يعزز مبدأ المساءلة ويقوي الثقة بين المواطن والإدارة (عابد وشريف، 2018، ص. 85)
5. **عدم التقيد بالزمان والمكان** :حيث يمكن الوصول إلى الخدمات الإدارية في أي وقت ومن أي مكان عبر الإنترنت أو الوسائط الرقمية، دون الحاجة إلى التواجد المادي داخل المرافق الإدارية .
6. **وجود رقابة مباشرة وفعالة** :من خلال استخدام الكاميرات الرقمية وأنظمة المتابعة الإلكترونية، مما يسمح للإدارة بمراقبة أنشطتها بشكل دقيق وفوري، بعيداً عن الأساليب التقليدية البطيئة .
7. **السرية وحماية الخصوصية** :عبر استخدام أنظمة أمن معلومات متقدمة، مثل كلمات المرور وبرمجيات الحماية، التي تتيح الوصول إلى البيانات فقط للأشخاص المخولين (هدار، 2019، ص. 32-33).

وبصفة عامة، تتسم الإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات التي تجعلها قادرة على مواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين، من خلال: تقليص التعامل المباشر بين الأطراف، استبدال الوثائق الورقية بالوثائق الرقمية، الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، وتعزيز الابتكار والتجديد في أساليب العمل (رضوان، 2012، ص. 19-20) .

ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها

1. **أهداف الإدارة الإلكترونية :**

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإدارية والاستراتيجية، وهي :

- إدارة الملفات إلكترونياً من خلال تخزينها واسترجاعها وعرض محتوياتها بسهولة، بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على الحفظ الورقي، والاعتماد على البريد الإلكتروني كوسيلة أساسية للتواصل الإداري .
- تقليص الوقت وتسريع إنجاز المعاملات، حيث يتم تنفيذ العمليات بشكل آلي دون الحاجة إلى الانتظار . (رضوان، 2012، ص. 19-20)

- تقليل الإجراءات البيروقراطية وتعقيداتها، من خلال الحد من تعدد المستويات الإدارية وتبسيط مسارات العمل .
- تعزيز الشفافية الإدارية، عبر إتاحة المعلومات وعرضها بوضوح أمام المستفيدين .(عابد، 2015، ص. 17-18).
- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة، من خلال بناء علاقة جديدة بين الدولة والمواطن عبر: اعتماد جمع المعلومات كقاعدة أساسية لصياغة السياسات ونشرها، استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل المشاركة والحوار في إعداد السياسات، وتوظيف هذه النظم في العمليات الانتخابية وتعزيز التمثيل السياسي . (الحجيمي، 2019، ص. 245)
- تقديم الخدمات بشكل مستمر على مدار 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع، بما في ذلك أيام العطل .
- بناء مجتمع رقمي قادر على التفاعل مع معطيات العصر التكنولوجي والحد من مظاهر المحسوبية والفساد الإداري .(القريشي، 2015، ص. 9)

2. **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :**

تُعد الإدارة الإلكترونية مشروعاً تنظيمياً متكاملاً يتطلب توفير متطلبات أساسية مقسمة كالتالي :

- **المتطلبات الإدارية** :وضع استراتيجيات وخطط تأسيسية واضحة مدعومة من الإدارة العليا، وتطوير الهيكل التنظيمي ليكون مرناً وقائماً على العمل الشبكي وتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار. (درواسي وآدم، 2013، ص. 299)
- **المتطلبات البشرية** :يُعد العنصر البشري مدخلاً محورياً باعتباره العنصر المحرك للتكنولوجيا .ويتطلب التحول تأهيلاً ثقافياً للعاملين، ونشر الوعي الرقمي، وبناء قدرات جميع العاملين داخل المؤسسة لاستخدام تقنيات المعلومات بكفاءة .(حجازي، 2008، ص. 175)
- **المتطلبات المالية** :توفر السيولة المالية والتمويل المستمر لتغطية: تكاليف شراء الأجهزة والمعدات، تكاليف تدريب الموظفين, تكاليف تطوير وصيانة البرمجيات، وتكاليف إنشاء وتحديث البنية التحتية الرقمية والمواقع الإلكترونية (عزايزية، 2017، ص. 169)
- **المتطلبات القانونية** :تحديث التشريعات بمرونة تضمن: إضفاء الصيغة القانونية على المعاملات الإلكترونية، تحديد المسؤوليات والالتزامات للأطراف، وضع قواعد قانونية تنظم العقوبات في حال إساءة استخدام الأنظمة، وحماية سرية البيانات (هدار، 2019، ص. 31-32)

- **المتطلبات التقنية** :توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة، مثل أجهزة الحاسوب والوحدات المساندة، أنظمة التشغيل، المواقع الإلكترونية، وشبكات الحاسوب التي تُعد العمود الفقري لنقل وتبادل المعلومات (بسيسو، 2010، ص. 14)

المطلب الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الإلكترونية

أحدثت الإدارة الإلكترونية تحولاً جذرياً في فلسفة العمل داخل المنظمات المعاصرة، فلم يعد تأثيرها مقتصرًا على الجوانب التقنية فحسب، بل امتد ليشمل الأبعاد السلوكية والقيمية للعاملين .وتبرز العدالة التنظيمية كأحد أهم هذه الأبعاد، باعتبارها الركيزة التي تحدد مستوى ثقة الموظف في مؤسسته ومدى شعوره بالإنصاف .إن الانتقال نحو البيئة الرقمية أدى إلى إعادة صياغة مفهوم العدالة؛ فبعدما كانت تعتمد سابقاً على التقدير الشخصي للمسيرين، أصبحت اليوم تُدار عبر أنظمة معلوماتية تتسم بالدقة والشفافية، (عاشور، 1989، ص. 142) ويمكن تفصيل أثر هذه الإدارة على أبعاد العدالة الثلاثة على النحو التالي :

أولاً: أثر الإدارة الإلكترونية على العدالة التوزيعية

تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً جوهرياً في تحسين عدالة توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام الأدوات التكنولوجية التي تحقق أقصى درجات الشفافية والموضوعية، ويتجلى ذلك في :

1. **تكريس مبدأ المساواة والحياد** :تساهم أتمتة العمليات الإدارية في إدارة البيانات الشخصية، وأنظمة الرواتب، والمكافآت بكفاءة عالية، مما يضمن تعاملاً عادلاً ومتسقاً مع جميع العاملين .(الخفاجي، 2012، ص. 118). فمن خلال الخوارزميات وتقنيات الذكاء الاصطناعي، يتم تخصيص الموارد بناءً على القدرات والمساهمات الفردية الفعلية، بعيداً عن الانحيازات العاطفية أو المحاباة الشخصية التي قد تشوب الإدارة التقليدية .
2. **تعزيز تكافؤ الفرص التطويرية** :تتيح برامج التعلم الإلكتروني لكافة الموظفين إمكانية الوصول إلى التدريب والتطوير المهني بشكل متساوٍ .هذا الانفتاح المعلوماتي يدعم "عدالة الفرص" في تحسين المهارات، مما يضمن حصول الموظف على مكافآت وترقيات تتناسب مع كفاءته المكتسبة حديثاً عبر هذه الوسائط .(عطا وعباس، 2014، ص. 32).
3. **نزاهة الاستقطاب والتوظيف** :تُمكّن الأنظمة الإلكترونية المؤسسات من نشر إعلانات الوظائف بشفافية تامة، كما أن عمليات الانتقاء الآلية التي تعتمد على تحليل السير الذاتية تضمن اختيار الأكفأ بناءً على المؤهلات العلمية والخبرات العملية فقط، دون التأثر بعوامل كالجنس أو العلاقات الشخصية .(العبيدي، 2012، ص. 204).

4. **الصياغة الدقيقة لنظم التعويضات** :تسهل أنظمة المعلومات تحليل سوق العمل ومستويات الأجور في الوقت الحقيقي، مما يساعد الإدارة في تصميم هيكل أجور ومكافآت عادل وتنافسي مولداً لدى الموظف شعوراً بالرضا والعدالة .(علي، د.ت، ص. 45)

ثانياً: أثر الإدارة الإلكترونية على العدالة الإجرائية

توفر البيئة الرقمية المناخ الملائم لتوحيد المعايير المستخدمة في اتخاذ القرارات، وتضمن نزاهة الآليات التنظيمية من خلال :

1. **معيارية وتوحيد الإجراءات** :بفضل الأنظمة الرقمية، يتم صياغة الإجراءات والمعايير المتبعة في العمليات الحساسة (مثل التوظيف، التقييم، والترقية) ضمن قوالب تقنية موحدة، مما يقلل من التباين والاختلافات الناتجة عن الاجتهادات الشخصية .(خلف، 2017، ص. 160).
2. **تحييد العنصر الشخصي (الموضوعية)**: تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليص تأثير التحيزات الشخصية؛ فالأنظمة الآلية تعتمد على خوارزميات مصممة وفق معايير موضوعية مسبقة، وبذلك، تتعامل الإدارة مع "معطيات رقمية" مجردة وليس مع "هويات شخصية"، مما يعزز من مصداقية الإجراءات المتبعة .
3. **قابلية التتبع والتدقيق (الدقة والتصحيح)**: توفر الأنظمة الإلكترونية سجلاً رقمياً (*Audit Trail*) يسمح بتتبع كافة العمليات الإدارية وتدقيقها بسهولة، مما يتيح اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات الإجرائية فور وقوعها وتصحيحها، ويعطي الموظف حقاً في مراجعة القرارات والتأكد من سلامة المسار الإجرائي .
4. **تعزيز المشاركة التفاعلية** :تشجع الإدارة الإلكترونية الموظفين على المساهمة الفعالة في وضع وتطوير المعايير المستخدمة في اتخاذ القرارات عبر المنصات الإلكترونية وصناديق المقترحات الرقمية في بيئة آمنة تضمن عدم التمييز، مما يرفع من مستوى "القبول الإجرائي" لدى العاملين .(سعيد، 2010، ص. 92).

ثالثاً: أثر الإدارة الإلكترونية على العدالة التفاعلية

تُعنى العدالة التفاعلية بجودة المعاملة الإنسانية التي يتلقاها الموظفون أثناء تنفيذ الإجراءات وتوزيع المخرجات . وفي ظل الإدارة الإلكترونية، اتخذ هذا البعد أشكالاً جديدة تعتمد على الوسائط الرقمية، ويتضح أثرها في :

1. **تعزيز الشفافية وتدفق المعلومات** :تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير قنوات اتصال مباشرة وفورية، مما يتيح للمؤسسة تقديم تفسيرات واضحة وشاملة للموظفين حول القرارات المتخذة، مما يقلل من الغموض التنظيمي ويجعل الموظف يشعر بأن الإدارة تحترم حقه في المعرفة .
2. **تحسين جودة وشكل التواصل** :من خلال استخدام البريد الإلكتروني، والمنصات التفاعلية، وشبكات الإنترانت الداخلية، يتم توثيق التواصل بين الإدارة والموظفين بصيغة مهنية وموحدة للجميع، مما يقلل من فرص سوء الفهم ويؤكد على احترام كرامة الموظف كشريك أساسي .(أحمد، 2008، ص. 76).

3. **سرعة الاستجابة والتغذية العكسية** :تتيح الإدارة الإلكترونية آليات لتقديم التغذية العكسية الفورية؛ حيث يمكن للموظف تقديم استفساراته أو اعتراضاته إلكترونياً وتلقي الردود عليها بسرعة وكفاءة، مما يعزز من شعور الموظف بأن صوته مسموع .
4. **الطابع الرسمي والتوثيق** :تمنح الإدارة الإلكترونية نوعاً من "الرسمية" على التعاملات التفاعلية، حيث يتم تسجيل وحفظ الوعود والالتزامات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس رقمياً، مما يحمي الموظف من التفاعلات السلبية ويضمن وجود مرجعية ثابتة للتعاملات الإنسانية .(قصة، 2018، ص. 104).

المبحث الثاني: المقاربة النظرية للدراسة

تُعدّ المقاربة النظرية الأساس العلمي والفلسفي الذي تستند إليه الدراسات الأكاديمية في تفسير الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، إذ تسمح للباحث بفهم أبعاد المشكلة المدروسة وفق إطار فكري منظم يربط بين المفاهيم النظرية والواقع التطبيقي. وتكتسي أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية والتنظيمية لأنها تساعد على تفسير السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة، والكشف عن طبيعة التفاعلات التي تنشأ بين الإدارة والموظفين في ظل التحولات الحديثة.

وفي إطار هذه الدراسة التي تتناول العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، فإن تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين يقتضي الاستناد إلى نظريات قادرة على توضيح كيفية إدراك الموظف للعدالة داخل المنظمة، وكيف يمكن للتكنولوجيا الحديثة أن تؤثر في هذا الإدراك. وعليه، تم الاعتماد على نظريتين أساسيتين هما: نظرية الإنصاف ونظرية التبادل الاجتماعي ، باعتبارهما من أكثر النظريات استخداماً في تفسير سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: نظرية الإنصاف

تُعتبر نظرية الإنصاف التي قدمها العالم الأمريكي "ستايسي أدامز (J. Stacy Adams) "سنة 1963 من أبرز النظريات التي فسرت مفهوم العدالة داخل بيئة العمل، حيث ركزت على إدراك الفرد للعدالة من خلال المقارنة بين ما يقدمه من مجهودات وما يتحصل عليه من عوائد ومكافآت. (عطا وآخرون، 2014، ص. 16).

1. المضمون الفلسفي للنظرية

ترتكز نظرية الإنصاف على مبدأ المقارنة الاجتماعية، إذ يفترض أدامز أن الموظف لا يقيم وضعه الوظيفي بطريقة مطلقة، بل من خلال مقارنة نسبة مدخلاته بمخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين داخل المنظمة. وتشمل المدخلات كل ما يقدمه الموظف من جهد وخبرة ومؤهل علمي ووقت ومهارات وكفاءة، بينما تتمثل المخرجات في الرواتب والمكافآت والترقيات والتقدير المعنوي وفرص التطور المهني.

ويرى أدامز أن شعور الموظف بالعدالة يتحقق عندما يدرك أن هناك توازناً بين ما يقدمه وما يحصل عليه مقارنة بزملائه، أما إذا شعر بوجود تفاوت أو تمييز غير مبرر فإنه يدخل في حالة من عدم الرضا التنظيمي، وهو ما يؤثر سلباً على سلوكه المهني وأدائه الوظيفي. (قصة، 2018، ص. 88).

2. حالات عدم الإنصاف وآثارها التنظيمية

تشير النظرية إلى أن اختلال التوازن بين المدخلات والمخرجات يولد لدى الموظف حالة من التوتر النفسي والمعرفي، تدفعه إلى محاولة استعادة التوازن بعدة أساليب، فقد يقلل من حجم الجهد المبذول، أو يخفض مستوى

أدائه، أو يكثر من الغياب والتأخر، كما قد تتولد لديه اتجاهات سلبية نحو الإدارة والمنظمة ككل. (الخفاجي، 2012، ص. 130).

وفي بعض الحالات، قد يتجه الموظف إلى الانسحاب النفسي من العمل وفقدان الانتماء التنظيمي، خاصة إذا استمرت حالة الشعور بالظلم لفترة طويلة. لذلك تؤكد النظرية أن العدالة ليست مجرد عنصر أخلاقي داخل المؤسسة، بل هي عامل استراتيجي يؤثر مباشرة في استقرار المنظمة وكفاءة مواردها البشرية.

3. أبعاد نظرية الإنصاف وعلاقتها بالعدالة التنظيمية

تتجسد نظرية الإنصاف في عدة أبعاد ترتبط مباشرة بالعدالة التنظيمية، ومن أهمها:

- العدالة التوزيعية: المتعلقة بعدالة توزيع الرواتب والمكافآت والحوافز .
- العدالة الإجرائية: المرتبطة بعدالة الإجراءات والقرارات التنظيمية .
- العدالة التعاملية: المتعلقة بطريقة تعامل الإدارة مع الموظفين واحترامهم .
- العدالة المعلوماتية: المرتبطة بشفافية المعلومات ووضوح القرارات .

وتظهر أهمية هذه الأبعاد بشكل واضح في بيئة الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الأنظمة الرقمية في تسيير الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإدارية. (الخفاجي، 2012، ص. 136).

4. إسقاط النظرية على الدراسة

في ظل الإدارة الإلكترونية، تكتسب نظرية الإنصاف أهمية كبيرة في تفسير كيفية تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث تساهم الأنظمة الرقمية في توحيد الإجراءات وتقليل التدخلات الشخصية والتحيزات الفردية التي كانت شائعة في الإدارة التقليدية.

فالإدارة الإلكترونية تعتمد على قواعد بيانات دقيقة وأنظمة تقييم إلكترونية تستند إلى معايير واضحة وموحدة، مما يقلل من احتمالات المحاباة والتمييز ويزيد من شعور الموظف بالإنصاف. كما أن الرقمنة تضمن توثيق العمليات الإدارية بشكل مستمر، الأمر الذي يرفع من مستوى الشفافية ويعزز ثقة العاملين في القرارات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل تطبيقاً عملياً لمبادئ نظرية الإنصاف، لأنها تسهم في تحقيق العدالة الإجرائية والتوزيعية من خلال الاعتماد على الموضوعية الرقمية بدلاً من الأحكام الشخصية. (قصة، 2018، ص. 92؛ الطائي وآخرون، د.ت، ص. 71).

المطلب الثاني: نظرية التبادل الاجتماعي

تُعدّ نظرية التبادل الاجتماعي التي طورها "بيتر بلاو (Peter Blau) "سنة 1964 من النظريات الأساسية في تفسير العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات، حيث تنظر إلى العلاقة بين الموظف والمنظمة باعتبارها علاقة تبادلية قائمة على المنفعة المتبادلة والثقة والتقدير. (سعيد، 2010، ص. 90).

1. المفهوم الجوهري للنظرية

تفترض النظرية أن العلاقات داخل المنظمة لا تقتصر على العقود الرسمية والقوانين الإدارية فقط، بل تقوم أيضاً على التفاعلات الإنسانية والاجتماعية التي تتطور مع مرور الوقت. فالموظف يقدم جهده ووقته وخبرته للمنظمة، وفي المقابل ينتظر منها التقدير والاحترام والدعم وتحقيق العدالة.

ويؤكد "بلاو" أن الموظف عندما يشعر بأن المنظمة توفر له معاملة عادلة وبيئة عمل إيجابية، فإنه يرد ذلك بسلوك إيجابي يتمثل في الالتزام والانتماء ورفع مستوى الأداء والتعاون مع الإدارة. (العبيدي، 2012، ص. 215).

2. مبدأ المعاملة بالمثل

من أهم المبادئ التي تقوم عليها نظرية التبادل الاجتماعي مبدأ "المعاملة بالمثل"، والذي يعني أن الأفراد يميلون إلى رد الأفعال الإيجابية بمثلها. فعندما يشعر الموظف أن الإدارة تثق به وتحترمه وتوفر له المعلومات والفرص بشكل عادل، فإنه يشعر بالتزام أخلاقي يدفعه إلى بذل مزيد من الجهد وتحقيق أهداف المنظمة.

أما في حالة غياب العدالة أو الشعور بالإهمال وعدم التقدير، فإن العلاقة التبادلية تتعرض للضعف، ويظهر ذلك في انخفاض الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات التذمر والصراعات داخل بيئة العمل (عطا وآخرون، 2014، ص. 35).

3. أبعاد النظرية في البيئة التنظيمية

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي العديد من الظواهر التنظيمية مثل:

- الالتزام التنظيمي .
- الرضا الوظيفي .
- الثقة في الإدارة .
- المواطنة التنظيمية .
- التعاون بين العاملين .
- تقبل التغيير التنظيمي والتكنولوجي .

وتُعد هذه الأبعاد ضرورية لفهم تأثير الإدارة الإلكترونية على العدالة التنظيمية، خاصة في المؤسسات التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً. (خلف، 2017، ص. 165؛ أحمد، 2008، ص. 120).

4. إسقاط النظرية على الدراسة

تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً مهماً في تعزيز جودة التبادل الاجتماعي داخل المؤسسة، وذلك من خلال توفير قنوات اتصال سريعة وشفافة تضمن وصول المعلومات إلى جميع الموظفين بطريقة عادلة ومتساوية.

كما تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقوية الثقة بين الإدارة والعاملين، لأن القرارات تصبح مبنية على بيانات دقيقة ومعلنة، وليس على الانطباعات الشخصية أو العلاقات غير الرسمية. ويؤدي ذلك إلى شعور الموظف بأن المنظمة تحترم حقوقه وتقدر جهوده، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاه الوظيفي والتزامه التنظيمي.

إضافة إلى ذلك، فإن الإدارة الإلكترونية تقلل من الغموض الإداري، حيث يصبح الموظف قادراً على متابعة ملفاته الإدارية ومعرفة حقوقه وواجباته بسهولة، الأمر الذي يعزز العدالة التعاملية والمعلوماتية داخل المنظمة (الطائي وآخرون، د.ت، ص. 78).

المطلب الثالث: توظيف النظريات في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة

من خلال الجمع بين نظرية الإنصاف ونظرية التبادل الاجتماعي، يمكن بناء إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والعدالة التنظيمية، حيث تكمل كل نظرية الأخرى في تفسير سلوك العاملين داخل المؤسسة.

1. الموضوعية الرقمية وتحقيق العدالة الإجرائية

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمثل انتقالاً نحو الموضوعية والحياد في اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يتوافق مع مبادئ نظرية الإنصاف. فالأنظمة الإلكترونية تعتمد على قواعد ومعايير موحدة في تقييم الأداء ومنح الحوافز والترقيات، مما يحد من التأثيرات الشخصية ويعزز شعور الموظفين بعدالة الإجراءات التنظيمية.

كما أن توثيق العمليات إلكترونياً يقلل من احتمالات التلاعب الإداري ويجعل القرارات أكثر شفافية وقابلية للمراجعة، وهو ما يرفع مستوى الثقة في المؤسسة (الخفاجي، 2012، ص. 158)..

2. تعزيز الثقة في العلاقة التبادلية

تسهم الإدارة الإلكترونية في تقوية العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة من خلال تسهيل الاتصال الإداري وتوفير المعلومات بشكل مستمر ودقيق. وعندما يشعر الموظف أن الإدارة تتعامل معه بوضوح وشفافية، فإنه يميل إلى الرد بسلوك إيجابي يتمثل في الالتزام والانتماء ورفع الإنتاجية.

كما أن الأنظمة الإلكترونية تقلل من النزاعات الناتجة عن سوء الفهم أو غموض الإجراءات، مما يعزز الاستقرار التنظيمي ويقوي روح التعاون داخل المؤسسة (أحمد، 2008، ص. 125).

3. العدالة المعلوماتية وتقليص صراعات القوة

توفر الإدارة الإلكترونية إمكانية الوصول المتساوي إلى المعلومات لجميع العاملين، وهو ما يساهم في تحقيق العدالة المعلوماتية التي تعد أحد الأبعاد الحديثة للعدالة التنظيمية. فالموظفون يحصلون على التعليمات والقرارات والإعلانات في الوقت نفسه، دون احتكار للمعلومة أو تمييز بين الأفراد.

ويؤدي ذلك إلى تقليل صراعات القوة والنفوذ داخل المنظمة، لأن المعلومات تصبح متاحة للجميع بطريقة شفافة، الأمر الذي يخلق بيئة تنظيمية أكثر استقراراً وعدالة (خلف، 2017، ص. 170؛ الطائي وآخرون، د.ت، ص. 83).

4. التكامل بين النظريتين في تفسير الدراسة

يمكن القول إن نظرية الإنصاف تفسر الجانب الإدراكي للعدالة التنظيمية، أي كيفية تقييم الموظف لعدالة المعاملة داخل المؤسسة، بينما تفسر نظرية التبادل الاجتماعي الجانب السلوكي المتعلق برد فعل الموظف تجاه هذه العدالة.

وعليه، فإن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر فقط على كونها وسيلة تقنية لتسيير الأعمال، بل تمثل أيضاً أداة تنظيمية واستراتيجية تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة (قصة، 2018، ص. 110؛ العبيدي، 2012، ص. 230).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يُمثل استعراض الدراسات السابقة ركيزة منهجية بالغة الأهمية لتحديد المسار الفكري والبحثي للدراسة الحالية؛ إذ يُتيح للباحث رصد ما تضمنه التراكم المعرفي الأكاديمي، وصياغة معالم الإضافة العلمية، وتجنب التكرار. وسنقوم في هذا المبحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين، يتبعهما تعقيبٌ نقديٌّ يُبرز الفجوة البحثية وموقع هذه الدراسة منها.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

اهتم الفكر الإداري والتنظيمي بدراسة العدالة التنظيمية نظراً لانعكاساتها المباشرة على المورد البشري وسلوكه، ومن أبرز الدراسات التي تناولتها:

1. **دراسة (تواتي سومية، 2017):**

عنوان الدراسة :العدالة التنظيمية ودورها في تنمية المورد البشري في المنظمة .

الهدف :التعرّف على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها في دعم وتطوير كفاءة الموارد البشرية .

المنهج المستخدم :المنهج الوصفي التحليلي من خلال مقاربة فكرية نظرية تسلط الضوء على العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، التدريب، التحفيز).

النتائج :خلصت الدراسة إلى أن إقرار العدالة التنظيمية كمبدأ إداري ثابت يُعد شرطاً أساسياً لجعل المنظمة أكثر فاعلية وتميزاً .كما بينت أن تجسيد أبعاد العدالة في الأنظمة التحفيزية وتقييم الأداء يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة المورد البشري وتنمية قدراته الوظيفية .

2. **دراسة (رميصاء ذويب، 2019):**

عنوان الدراسة :العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي .

الهدف :الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية وظاهرة الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل .

المنهج والأدوات :اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الدراسة الميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة باستعمال أداة الاستبيان .

النتائج :توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي ؛ حيث أكدت الدراسة أنه كلما ارتفع إدراك الموظفين للعدالة بمختلف أشكالها، أسهم ذلك بصورة فعّالة في خفض حدة النزاعات والصراعات الداخلية واستقرار المناخ التنظيمي .

3. دراسة (هناء جواد العبيدي، 2012):

عنوان الدراسة :أثر العدالة التنظيمية وعالقتها بالالتزام التنظيمي .

الهدف :التعرف على مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، واختبار مدى تأثيرها على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين .

المنهج والأدوات :تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق استبانة على عينة شملت (51) فرداً من الكوادر الإدارية (مدراء أقسام، مسؤولي شعب ووحدات)، وعولجت البيانات بالاعتماد على الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط والانحدار .

النتائج :أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مما يبرهن على أن إنصاف الموظفين يمثل الدافع الأكبر لولائهم المؤسسي .

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

واكب البحث العلمي الطفرة التقنية التي شهدتها المؤسسات عبر تسليط الضوء على آليات تطبيق الرقمنة والتحول الرقمي، ومن هذه الدراسات:

1. **دراسة (رقية شطيبي، 2023):**

عنوان الدراسة :مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الهدف :إبراز وتحديد الحقول الأساسية التي يغطيها مفهوم الإدارة الإلكترونية، والوقوف على أثرها التنظيمي.

المنهج المستخدم :المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم وتحديد العناصر الهيكلية للرقمنة.

النتائج :توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية امتدت لتشمل مجالات حيوية متعددة كالحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني. وأوصت بضرورة صياغة خطط إستراتيجية محكمة بالاستعانة بالخبرات الناجحة لضمان نجاح هذا التحول التقني.

2. دراسة (يحي فاطمة وجرايد فاطمة زهرة، 2021):

عنوان الدراسة :مفاهيم حول الإدارة الإلكترونية (المفهوم – الوظائف).

الهدف :تتبع التطور المفاهيمي للإدارة الإلكترونية كفلسفة إدارية حديثة وتحديد انعكاساتها على صناعة القرار الإداري الإلكتروني .

المنهج المستخدم :المنهج الوصفي الاستكشافي القائم على مراجعة الأدبيات النظرية والتشريعية.

النتائج :خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية لا تعني مجرد إدخال الحاسوب للمؤسسة، بل هي عملية إعادة هندسة شاملة للوظائف الإدارية بما يضمن السرعة، تقليص البيروقراطية، والشفافية التامة في معالجة الملفات وصناعة القرارات.

3. دراسة (عشاش حمزة وخضري حمزة، 2020):

عنوان الدراسة :الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة بالجزائر .

الهدف :بحث دور الرقمنة والخدمات الإلكترونية المستحدثة في تطوير مرفق العدالة وعصرنته تماشياً مع متطلبات الفعالية .

المنهج المستخدم :المنهج الوصفي مع تحليل النصوص القانونية والتشريعات المكرسة للخدمات التقنية في الجزائر .

النتائج :أكدت الدراسة أن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية ساهم بشكل ملموس في القضاء على البيروقراطية وسرعة تدفق المعاملات وحفظ حقوق المواطنين، وذلك من خلال تكريس آليات تقنية حديثة تدعم شفافية ونزاهة المرفق العام .

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة الحالية

بعد العرض المفصل للمحاور البحثية السابقة، يُمكننا تقديم قراءة نقدية مقارنة ومجملة لتحديد الثغرة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها:

1. دراسة التقاطع المباشر (خليف مفتاح وونان حمزة، 2024):

تستند دراستنا الحالية بشكل جوهري إلى التوجهات البحثية الحديثة التي حاولت الربط بين هذين المتغيرين، مثل دراسة **"دور الرقمنة في تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة العمومية" (دراسة ميدانية بمديرية التربية بالمسيلة)**. حيث استخدمت تلك الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان على عينة قوامها (84) موظفاً، وبحثت أثر الرقمنة (الإطار القانوني، التجهيزات، الموارد البشرية، البيانات) على العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، المعلوماتية، التقييمية). وأثبتت نتائجها وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية؛ حيث إن التجهيز الرقمي والبيانات الدقيقة يرفعان من مستوى إدراك الموظفين للعدالة الإجرائية ومعلوماتية .

2. **أوجه التشابه والاختلاف والتميز (الفجوة البحثية):**

أوجه التشابه :تتلاقى دراستنا مع الأدبيات السابقة في استخدام **المنهج الوصفي التحليلي** ، والاعتماد على **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية ، بالإضافة إلى توظيف الأساليب الإحصائية المتقدمة عبر برنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات .

- **أوجه الاختلاف والتميز :**

أ. **ندرة الربط الثنائي** :انصبت أغلب الدراسات السابقة إما على تناول العدالة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات سلوكية تقليدية كالرضا، الالتزام، أو الصراع التنظيمي ، أو تناولت الإدارة الإلكترونية من جانب تقني وعملياتي بحت (كعصرنة الخدمات والحد من البيروقراطية). أما دراستنا الحالية فتربط بشكل مباشر ومكثف بين **أدوات الإدارة الإلكترونية** (كمتغير مستقل) و**العدالة التنظيمية** (كمتغير تابع).

ب. .**الخصوصية البيئية والمكانية** :تسعى الدراسة الحالية لتطبيق هذا النموذج المدمج في بيئة عمل محلية محددة تشهد مرحلة انتقالية متسارعة نحو الرقمنة، مما يسمح بتقديم قراءة واقعية حول مدى مساهمة الأنظمة التقنية في إلغاء الانطباعات الشخصية والتحيزات البشرية للمسؤولين، وتحقيق الإنصاف الرقمي .

3. موقع الدراسة الحالية والقيمة المضافة:

تتموضع الدراسة الحالية في نقطة التماس بين الإدارة العامة الحديثة والسلوك التنظيمي الرقمي. وتكمن قيمتها المضافة في صياغة "إطار إجرائي" يعكس كيف يمكن للمؤسسات الاستثمار في تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس فقط كأداة لرفع الإنتاجية، بل كآلية بنيوية لتعزيز الشفافية المعلوماتية، وتوطيد أركان العدالة الإجرائية والتوزيعية، بما يتوافق مع أطروحات نظريتي الإنصاف والتبادل الاجتماعي

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها لا تكتفي بدراسة الإدارة الإلكترونية كوسيلة تقنية فقط، بل تسعى إلى تحليل أثرها على الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين، خاصة ما يتعلق بإدراك العدالة الإجرائية والتعاملية والمعلوماتية.

كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرار داخل المؤسسة على:

- تعزيز الشفافية التنظيمية .
- تطوير الإجراءات الإدارية الرقمية .
- تحسين علاقة الإدارة بالعاملين .
- دعم الثقة التنظيمية وتقليل النزاعات داخل بيئة العمل .

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق العدالة التنظيمية، من خلال عرض الإطار المفاهيمي والنظري لكلا المتغيرين، إضافة إلى تحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والمحلية .

وقد تبين أن أدوات الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها التقنية والإدارية تمثل أساس التحول المعاصر في تسيير الموارد البشرية، وأنها تساهم بشكل مباشر في إحلال الموضوعية الرقمية وتحييد الانحياز والمحسوبية والحد من الفساد الإداري .كما أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل مباشر في تحسين إدراك الموظفين للعدالة بمختلف أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية والمعلوماتية)، وتوطيد أركان الثقة التنظيمية والالتزام والمواطنة بين الإدارة ومختلف الأطراف العاملة .

في المقابل، يؤدي قصور تطبيق الإدارة الإلكترونية أو غياب متطلباتها التنظيمية إلى تراجع مستوى إدراك العدالة، وظهور صراعات نفوذ واحتكار للمعلومات، مما يولّد حالات عدم إنصاف تؤدي إلى التوتر النفسي، الانسحاب، وانخفاض الولاء .كما تم التطرق إلى أهم المقاربات المفسرة مثل نظرية الإنصاف ونظرية التبادل الاجتماعي، والآليات التي تساعد على دمج المعطيات التقنية بالقيم السلوكية للمنظمة .

وأخيرًا، أكدت الدراسات السابقة في مجملها وجود علاقة إيجابية وارتباطية وثيقة بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتعزيز قيم العدالة التنظيمية، مما يدعم توجه الدراسة الحالية نحو إبراز هذا الأثر وقياسه ميدانياً في البيئة الجزائرية خلال الفترة الراهنة .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يعد الجانب الميداني في الدراسات السوسيولوجية بمثابة المحك الحقيقي لاختبار القضايا النظرية وتجسيدها على أرض الواقع، فبعد استكمال البناء النظري والمفاهيمي للدراسة تأتي هذه المرحلة لتسليط الضوء على واقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة . ويهدف هذا الفصل إلى نقل التساؤلات البحثية من مستوى الطرح النظري إلى مستوى التحقق الميداني، من خلال رصد مدى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية في بيئة العمل الإلكترونية، والكشف عن انعكاسات استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة على إدراك العاملين لمظاهر العدالة داخل المؤسسة.

ولتحقيق هذه الغاية تم الاعتماد على تأطير منهجي دقيق يبدأ بتحديد المنهج العلمي الأنسب لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة، مروراً بتحديد مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، والتي تركز على العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية. كما يتضمن هذا الفصل عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، الذي **صُممت محاوره بعناية لقياس أبعاد العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، كعدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وعدالة المعلومات، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الشخصية والمهنية للمبحوثين.**

ويتناول هذا الفصل الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات وتحويل استجابات أفراد العينة إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل والتفسير، بما يسمح باختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحتها في ضوء البيئة التنظيمية للمؤسسة. وفي الأخير، يتم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية المؤسسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

1- منهج الدراسة:

منهج الدراسة هو الطريق الذي يسلكه الباحث مجندًا بتقنيات ووسائل مختلفة تمكنه من الوصول إلى نتائج علمية وفق طبيعة الموضوع المدروس، ولذلك لا بد من تحديده واختياره بما يتناسب مع طبيعة البحث ونوعه. ويعرف المنهج العلمي بأنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة"، وهو كذلك: "عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك" (**عبيدات وآخرون، 1999، ص35**).

وللبحث العلمي عدة مناهج، كالمناهج التجريبية والتاريخية والوصفية وغيرها، ويرتبط اختيار المنهج بطبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة. وبما أن الدراسة الحالية تسعى إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق حول واقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، من خلال الكشف عن مدى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية وتأثير استخدام الأنظمة الإلكترونية على ممارسات العمل والعلاقات التنظيمية، فإن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية التي تهتم بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بظاهرة معينة بهدف وصفها وتحليلها بطريقة علمية وموضوعية للوصول إلى نتائج تسهم في تفسير الظاهرة وإبراز أبعادها المختلفة.

ويُعرَّف المنهج الوصفي بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (**عبيدات وآخرون، المرجع السابق، ص46**).

وتستهدف الدراسات الوصفية تحديد خصائص ظاهرة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها، وذلك من خلال الكشف عن الحقائق الراهنة المرتبطة بها وتسجيل خصائصها ودلالاتها وارتباطها بمتغيرات أخرى، بما يسمح بوصف الظاهرة وصفًا دقيقًا وشاملًا من مختلف جوانبها (**شفيق، 2006، ص105**).

وعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بآراء العاملين بالمؤسسة حول واقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، وذلك بهدف وصف وتحليل المعطيات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، ثم تصنيفها وتفسيرها للوصول إلى نتائج تسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها.

2- حدود الدراسة:

2-1. الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة ، والتي تم اختيارها باعتبارها مجالًا مناسبًا لدراسة واقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، وذلك لما تعرفه من استخدام للتقنيات والأنظمة الإلكترونية في تسيير مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية.

2-2. الحدود الزمانية:

مثل باقي الدراسات العلمية التي تتقيد بمجال زمني محدد، امتد المجال الزمني للدراسة الحالية من شهر ديسمبر 2025 إلى شهر ماي 2026، وقد شمل ذلك الإطار النظري والجانب الميداني للدراسة، وتم إنجازها عبر المراحل الآتية:

✓ **المرحلة الأولى**: وهي المرحلة التي انطلقت فيها الدراسة النظرية بعد اختيار الموضوع وضبط متغيراته النهائية مع الأستاذ المشرف والموافقة عليه من طرف إدارة القسم، كما تم خلالها الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع العدالة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، مع جمع مختلف المصادر والمراجع ذات الصلة، وقد امتدت هذه المرحلة من أواخر شهر ديسمبر 2025 إلى شهر جانفي 2026.

✓ **المرحلة الثانية**: وهي المرحلة التي تم فيها إعداد الإطار العام للدراسة والجانب النظري لها، مع إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة بالتنسيق مع الأستاذ المشرف، خاصة فيما يتعلق بتحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وخطة البحث، وقد امتدت هذه المرحلة من أواخر شهر جانفي 2026 إلى بداية شهر مارس من السنة نفسها.

✓ **المرحلة الثالثة**: وهي المرحلة التي تم خلالها الشروع في الجانب الميداني للدراسة، بداية بالإجراءات المنهجية من خلال تحديد المنهج المتبع ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، حيث تم تصميمه بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة وبالاعتماد على توجيهات الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين، وبعد إعداد الاستبيان في صورته النهائية تم نسخه وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة ثم استرجاعه، وقد امتدت هذه المرحلة من بداية شهر مارس 2026 إلى أواخر الشهر نفسه.

✓ **المرحلة الرابعة**: وتم خلالها تبويب البيانات المستخرجة من الاستبيانات وتفريغها وتحليلها إحصائياً، ثم تفسير النتائج ومناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة وصولاً إلى عرض النتائج النهائية للدراسة، وقد امتدت هذه المرحلة من بداية شهر أفريل 2026 إلى أواخر شهر ماي 2026.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات أو وحدات الظاهرة موضوع الدراسة، فقد يكون المجتمع سكان مدينة معينة، أو مجموعة من المؤسسات، أو أفرادًا يتميزون بخصائص محددة يمكن التعرف عليها وتمييزها بصورة واضحة (**عبد المؤمن، 2008، ص184**).

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع العاملين بالمؤسسة

، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، حيث إنهم يمثلون العنصر الأساسي الذي يمكن من خلاله التعرف على مستوى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية داخل البيئة الإلكترونية ومدى انعكاسها على الأداء والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

ونظرًا لطبيعة مجتمع الدراسة وحجمه، فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل. ويُعرف أسلوب الحصر الشامل بأنه: "أسلوب بحثي يعتمد على جمع البيانات من كافة مفردات المجتمع الإحصائي محل الدراسة دون استثناء، وعلى خلاف أسلوب العينة لا يتم اختيار جزء من المجتمع، بل يتم استهداف جميع الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج تمثل الواقع الفعلي بدرجة عالية من الدقة" (**بازرعة، 1987، ص153**).

واعتمدت الدراسة الحالية على استهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع موظفي بلدية الوادي، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم من أجل جمع البيانات المتعلقة بواقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، بما يسمح بالحصول على نتائج أكثر دقة وشمولًا حول الظاهرة المدروسة.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

يمكن اعتبار الاختيار المناسب والدقيق لأداة البحث من أهم العوامل التي تسهم في نجاح الدراسة العلمية، مع ضرورة تطبيقها بموضوعية للوصول إلى نتائج علمية صادقة تعكس حقيقة الظاهرة المدروسة وتفسرها. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداتي الملاحظة والاستبيان، وفيما يلي توضيح لكيفية الاستفادة من كل أداة:

1- الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها: "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها توصلاً إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر" (**محمد قاسم، 1999، ص110**).

وقد كانت الملاحظة من بين الأدوات الأولى التي تم استخدامها في الدراسة الحالية، حيث تم الإحساس بمشكلة البحث من خلال المعاينة الميدانية داخل بلدية الوادي، وذلك عبر ملاحظة التحولات التنظيمية المرتبطة باستخدام الإدارة الإلكترونية في مختلف العمليات الإدارية. وقد أظهرت الملاحظة الأولية وجود اعتماد متزايد على الأنظمة الإلكترونية في أداء الأعمال الإدارية وتنظيم سير العمل وتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين العاملين.

كما تم تسجيل مجموعة من المؤشرات المتعلقة بممارسات العدالة التنظيمية في بيئة العمل الإلكترونية، مثل وضوح الإجراءات الإدارية، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وسرعة تنفيذ المعاملات، ومدى اعتماد معايير موحدة في توزيع المهام والفرص بين العاملين. وتساعد هذه الملاحظات في فهم طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة وربطها بالبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، حيث تسهم الملاحظة الموضوعية في توسيع معارف الباحث حول الظاهرة المدروسة وتوجيه عملية التحليل والتفسير للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

2- الاستبيان:

ونظرًا لطبيعة الدراسة الحالية والمتمثلة في التعرف على واقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية داخل بلدية الوادي، وباعتبار أن الاستبيان يعد من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الوصفية، فقد تم الاعتماد عليه كأداة رئيسية لجمع البيانات سواء في صورته الورقية أو الإلكترونية، لما يوفره من إمكانية الوصول إلى عدد أكبر من المبحوثين وجمع المعلومات بصورة منظمة ودقيقة.

ويُعرّف الاستبيان بأنه: "وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدًا واحدًا وبنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقًا من الأجوبة المتحصل عليها" **(أنجرس، 2013، ص204)**.

كما يعرف كذلك بأنه: "أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات، ويعد الاستبيان من أكثر وسائل وأدوات جمع البيانات شيوعًا واستخدامًا في منهج المسح" **(عبد الحميد، 2000، ص353)**.

وعليه فإن استمارة الاستبيان تمثل الأداة الرئيسية الأنسب لجمع البيانات في الدراسة الحالية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة والمنهج المعتمد، كما أنها تساعد على تغطية أكبر عدد ممكن من المبحوثين خلال فترة زمنية قصيرة، مما يتيح جمع كمية معتبرة من المعلومات المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، مع توفير الجهد والوقت مقارنة ببعض الأدوات الأخرى.

2-1. خطوات إعداد الاستبيان:

- قراءة الدراسات السابقة وخاصة الدراسات المشابهة للدراسة الحالية، والاستفادة منها في صياغة أسئلة الاستبيان وتحديد الجوانب التي ينبغي الإحاطة بها لفهم مختلف أبعاد موضوع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية.
- إعداد استبيان أولي يشمل محاور أساسية مرتبطة بالتساؤلات الفرعية للدراسة، ثم عرضه على الأستاذ المشرف ومناقشة مدى ملاءمة الأسئلة لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى إجابات تعكس مختلف المؤشرات المرتبطة بأبعاد العدالة التنظيمية في البيئة الإلكترونية.
- إجراء تعديلات على صياغة أسئلة الاستبيان وفقًا لتوجيهات الأستاذ المشرف، ثم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين للاستفادة من آرائهم العلمية وخبراتهم في تقييم مدى وضوح الأسئلة وملاءمتها لموضوع الدراسة.
- إعادة الصياغة النهائية للاستبيان بعد إدخال التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات الأساتذة المحكمين وتوجيهاتهم، وذلك للوصول إلى أداة بحث تتمتع بالوضوح والدقة وتحقق أهداف الدراسة.

2-2. هيكل الاستبيان:

احتوت استمارة الاستبيان في صورتها الميدانية الموجهة للعينة الأساسية على (21) بنداً (عبارة مغلقة) موزعة بالتساوي على ثلاثة محاور رئيسية كالتالي:

جدول رقم (01): يوضح هيكل وبنية استبيان الدراسة الميدانية

الرقم	المحاور الأساسية للاستبيان	عدد البنود
01	المحور الأول: الشفافية والمساءلة	7
02	المحور الثاني: تحسين توزيع المهام	7
03	المحور الثالث: العدالة في الحوافز والمكافآت	7
مجموع	**المجموع الكلي للبنود**	**21**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات بناء أداة الدراسة.

المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

1- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

تم قياس الصدق البنائي لاستبيان الدراسة من خلال طريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل الارتباط لبيرسون (r) بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للأداة بالتطبيق على العينة الاستطلاعية (N=30)، والنتائج موضحة كالتالي:

جدول رقم (02): معاملات ارتباط بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للمقياس (N=30)

المحاور	معامل الارتباط (r) بالدرجة الكلية	الدلالة الإحصائية (Sig.)	مستوى الدلالة
المحور الأول: الشفافية والمساءلة	0.624	0.000	دال عند مستوى 0.01
المحور الثاني: تحسين توزيع المهام	0.817	0.000	دال عند مستوى 0.01
المحور الثالث: العدالة في الحوافز والمكافآت	0.883	0.000	دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات بناء أداة الدراسة.

أظهرت نتائج حساب الصدق البنائي للمقياس أن معامل ارتباط المحور الأول بالدرجة الكلية بلغ (0.624)، وهو معامل متوسط إلى قوي ودال إحصائيًا، حيث إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يدل على وجود ارتباط معنوي كافٍ بين هذا المحور والدرجة الكلية للأداة. وبناءً على ذلك، تم اقتراح إعادة مراجعة هذا المحور وتعديل صياغة بعض بنوده من الناحية المنهجية قبل اعتماده في التطبيق على العينة الأساسية، بهدف تعزيز اتساقه الداخلي ورفع درجة صدقه البنائي. في المقابل أظهرت النتائج أن المحورين الثاني والثالث يتمتعان بصدق بنائي قوي وموجب، حيث بلغت معاملات الارتباط (0.817) و(0.883) على التوالي، وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، بما أن قيمة (Sig = 0.000) لكل منهما أقل من (0.01). وهذا يعكس قوة الاتساق الداخلي لهذين المحورين وصلاحيتهما الجيدة في قياس الأبعاد المستهدفة ضمن موضوع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، مما يؤكد ملاءمتهما للاعتماد في التحليل النهائي للدراسة.

2- قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ):

تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان، إضافة إلى الثبات الكلي للأداة اعتمادًا على مخرجات برنامج \text{SPSS\} بعد تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية (N=30)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03): معاملات ثبات ألفا كرونباخ ومستوى الثبات والقرار الإحصائي للأداة (N=30)

المحاور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات	القرار الإحصائي
المحور الأول: الشفافية والمساءلة	7	0.794	ثبات جيد	دالة وصالحة للتطبيق
المحور الثاني: تحسين توزيع المهام	7	0.844	ثبات مرتفع	دالة وصالحة للتطبيق
المحور الثالث: العدالة في الحوافز والمكافآت	7	0.872	ثبات مرتفع	دالة وصالحة للتطبيق
الاستبيان ككل	**21**	**0.859**	**ثبات مرتفع جداً**	**صالح للتطبيق النهائي**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات بناء أداة الدراسة.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان جاءت مرتفعة، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات الأداة وقدرتها على قياس الأبعاد المستهدفة بموثوقية عالية. فقد سجل المحور الأول معامل ثبات قدره (0.794)، وهي قيمة مقبولة إحصائيًا وتشير إلى درجة ثبات جيدة. كما حقق المحور الثاني معامل ثبات مرتفعًا بلغ (0.844)، مما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين فقراته. في حين سجل المحور الثالث أعلى قيمة ثبات بلغت (0.872)، وهو ما يدل على قوة الاتساق ووضوح الفقرات في قياس البعد المرتبط به. أما على مستوى الأداة ككل، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.859)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات الكلي، مما يجعله أداة صالحة وموثوقة للاستخدام الميداني على العينة الأساسية، ويعزز من دقة النتائج المتوصل إليها في الدراسة المتعلقة بـ العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية.

المطلب الخامس: البرامج والأساليب الإحصائية المعتمدة

1- البرامج الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أداة الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصارًا بـ SPSS النسخة (25)، وهو برنامج إحصائي متخصص في معالجة وتحليل البيانات، يتميز بالدقة والمرونة في التعامل مع المعطيات الكمية، حيث يتيح إدخال البيانات وتنظيمها وتحليلها واستخراج النتائج في شكل جداول ورسوم بيانية تسهل عملية التفسير العلمي.

2- الأساليب الإحصائية:

من أجل معالجة وتحليل البيانات الميدانية، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، تمثلت فيما يلي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع خصائص أفراد العينة الأساسية وتحديد الاتجاهات العامة لإجاباتهم.
- ✓ الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة حول بنود ومحاور العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية.
- ✓ الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت أو تجانس إجابات أفراد العينة حول متوسطاتها الحسابية.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون: للتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة من حيث الثبات والصدق، وضمان صلاحيتها للتطبيق الميداني.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: الإحصاء الوصفي للخصائص الديمغرافية للعينة الأساسية (N=57)

1. متغير الجنس:

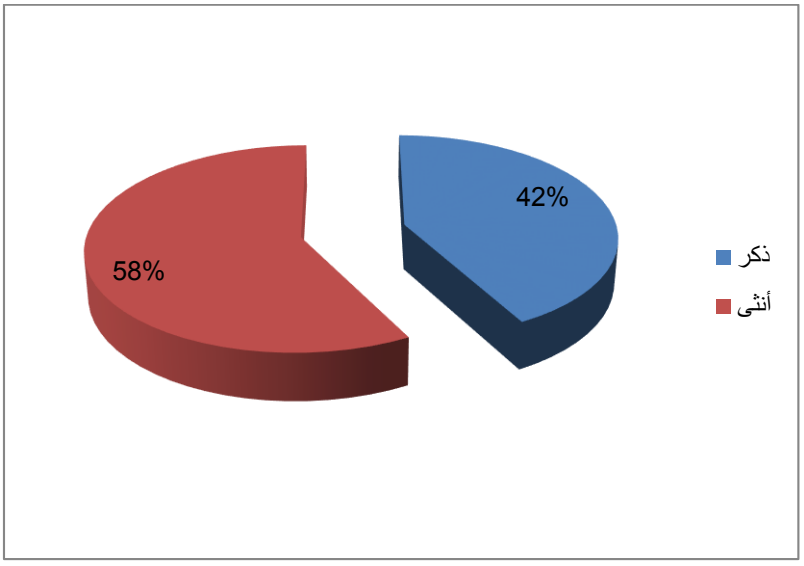
يُعد متغير الجنس من بين المتغيرات الشخصية الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في الدراسات الميدانية، لما له من دور في تفسير اختلافات الإدراك والاتجاهات داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	24	%42.1
أنثى	33	%57.9
الإجمالي	57	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يُظهر تباينًا نسبيًا بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الإناث (57.9%) مقابل (42.1%) للذكور، أي أن العنصر النسوي يشكل

الأغلبية داخل العينة المدروسة. ويُفسَّر هذا التوزيع بخصوصية المؤسسة محل الدراسة وطبيعة الوظائف الإدارية والتقنية التي قد تشهد حضورًا معتبرًا للمرأة، خاصة في ظل التحولات التنظيمية التي فرضتها الإدارة الإلكترونية، والتي ساهمت في تقليص بعض الفوارق التقليدية المرتبطة بالمجال المهني وإتاحة فرص أوسع للنساء في مختلف المستويات الوظيفية. كما يمكن الإشارة إلى أن تقارب النسب بين الجنسين يعكس نوعًا من التوازن النسبي في التمثيل داخل المؤسسة، مما يسمح بالحصول على آراء متنوعة حول واقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، ويُعزز من موضوعية النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

2. متغير المستوى التعليمي:

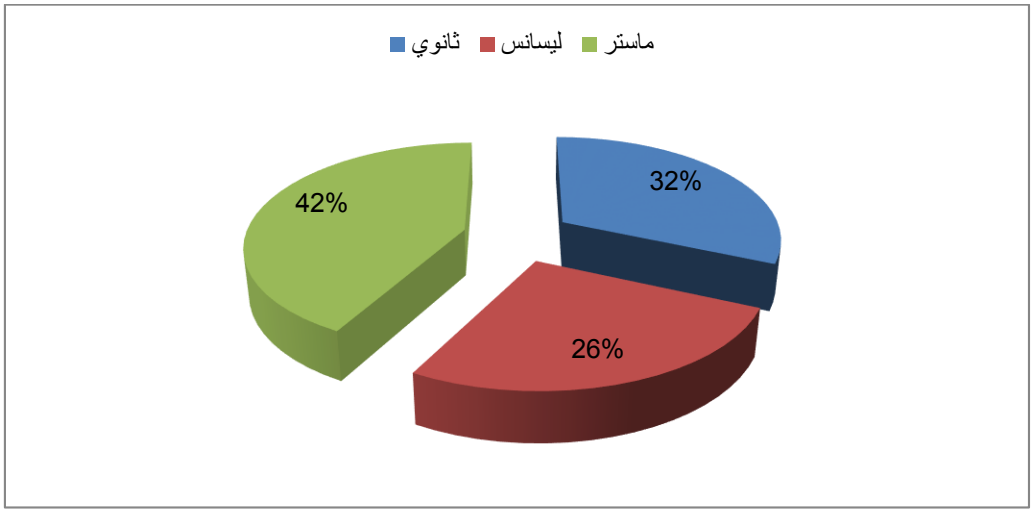
يُعد متغير المستوى التعليمي من أهم المتغيرات الديموغرافية التي يمكن أن تؤثر في إدراك الأفراد لمختلف القضايا التنظيمية، خاصة ما يتعلق بموضوع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، حيث يرتبط المستوى التعليمي بمدى الفهم والتحليل والتفاعل مع أساليب العمل الحديثة. وفي هذا الإطار يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي	18	%31.6
ليسانس	15	%26.3
ماستر	24	%42.1
الإجمالي	57	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يتميزون بمستوى تعليمي متفاوت، حيث جاءت فئة حاملي شهادة الماستر في المرتبة الأولى بنسبة (42.1%)، تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة (31.6%)، ثم فئة الليسانس بنسبة (26.3%). ويُفسَّر هذا التوزيع بكون المؤسسة محل الدراسة تعتمد على موارد بشرية ذات كفاءات علمية متفاوتة، مع ميل واضح نحو استقطاب الإطارات الجامعية، وهو ما ينسجم مع متطلبات العمل الإداري الحديث القائم على الرقمنة وتوظيف الإدارة الإلكترونية، التي تتطلب مستوى من التأهيل العلمي والقدرة على التعامل مع الأنظمة المعلوماتية. كما أن ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادات عليا (الماستر) يعزز من موثوقية البيانات المتحصل عليها، باعتبار أن هذا المستوى التعليمي غالبًا ما يرتبط بقدرة أكبر على الفهم الدقيق لفقرات الاستبيان والإجابة عنها بموضوعية، مما يدعم دقة النتائج المتعلقة بواقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة محل الدراسة.

3- متغير طبيعة الوظيفة:

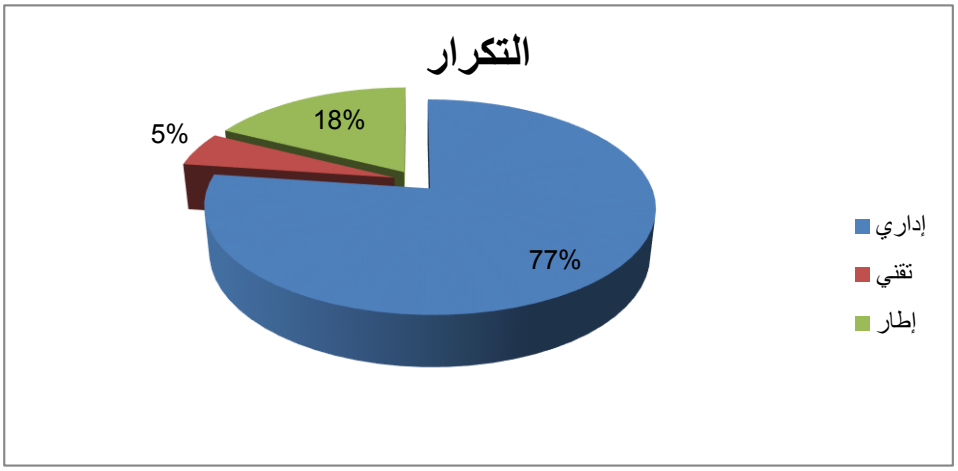
يُعد متغير طبيعة الوظيفة من المتغيرات المهمة في الدراسات التنظيمية، كونه يعكس اختلاف الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، مما قد يؤثر على إدراك الأفراد لمستوى العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، سواء من حيث توزيع المهام أو طبيعة الإجراءات أو أساليب التواصل داخل بيئة العمل الرقمية. وفي هذا الإطار يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة.

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
إداري	44	%77.2
تقني	3	%5.3
إطار	10	%17.5
الإجمالي	57	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال معطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الوظائف الإدارية بنسبة مرتفعة بلغت (77.2%)، تليها فئة الإطارات بنسبة (17.5%)، في حين تمثل فئة الوظائف التقنية أقل نسبة بـ (5.3%). ويُفسَّر هذا التوزيع بكون طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل أساسي على الجانب الإداري والتنظيمي في تسيير مختلف العمليات، خاصة في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية التي ساهمت في توسيع حجم العمل الإداري المرتبط بمعالجة المعطيات، وتسيير الملفات، والاتصال الداخلي والخارجي عبر الأنظمة الرقمية. كما أن ارتفاع نسبة الفئة الإدارية يعكس التركيبة الوظيفية للمؤسسة، حيث يساهم هذا التنوع النسبي في الوظائف بين إداريين وإطارات وتقنيين في إثراء نتائج الدراسة، من خلال تقديم تصورات متعددة حول واقع العدالة التنظيمية في

ظل الإدارة الإلكترونية، سواء من حيث الإجراءات أو توزيع المهام أو تدفق المعلومات داخل المؤسسة محل الدراسة.

4- متغير المصلحة:

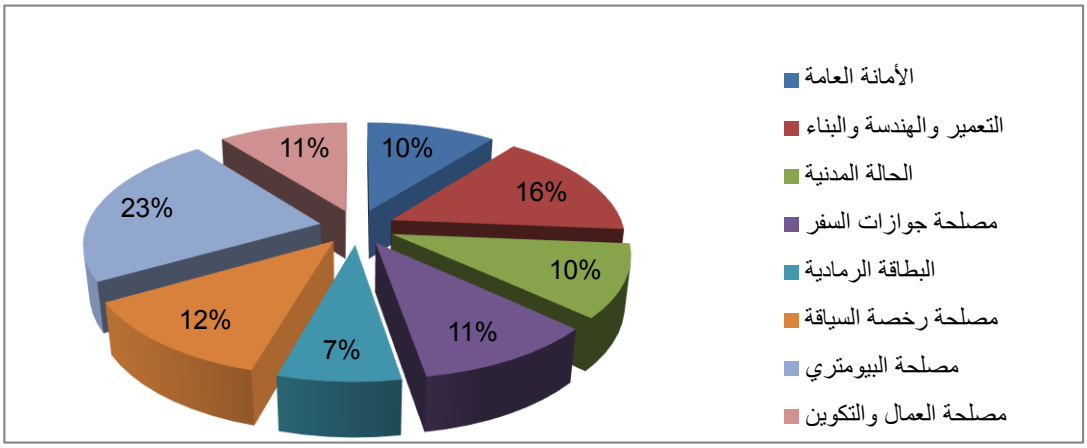
يُعتبر متغير المصلحة من المتغيرات التنظيمية المهمة في الدراسة الحالية، كونه يعكس تنوع بيئات العمل الداخلية داخل المؤسسة واختلاف طبيعة المهام والخدمات المقدمة من مصلحة إلى أخرى، وهو ما قد يؤثر على مستوى إدراك العاملين لمظاهر العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية. وفي هذا الإطار يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة.

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة

المصلحة	التكرار (f)	النسبة المئوية (%)
الأمانة العامة	6	%10.5
التعمير والهندسة والبناء	9	%15.8
الحالة المدنية	6	%10.5
مصلحة جوازات السفر	6	%10.5
البطاقة الرمادية	4	%7.0
مصلحة رخصة السياقة	7	%12.3
مصلحة البيومتري	13	%22.8
مصلحة العمال والتكوين	6	%10.5
الإجمالي	57	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة جاء متنوعًا إلى حد كبير، حيث سجلت مصلحة البيومتري أعلى نسبة بـ (22.8%)، تليها مصلحة التعمير والهندسة والبناء بنسبة (15.8%)، ثم مصلحة رخصة السياقة بنسبة (12.3%). في حين توزعت باقي المصالح بنسب متقاربة، حيث سجلت كل من الأمانة العامة، الحالة المدنية، جوازات السفر، ومصلحة العمال والتكوين نسبة (10.5%) لكل منها، بينما جاءت مصلحة البطاقة الرمادية في المرتبة الأخيرة بنسبة (7.0%). ويُفسَّر هذا التوزيع بكون مصالح المؤسسة محل الدراسة تختلف من حيث حجم النشاط وطبيعة المهام، حيث تُعد بعض المصالح مثل البيومتري من أكثر المصالح نشاطًا وارتباطًا بالخدمات المباشرة المقدمة للمواطنين، مما يفسر ارتفاع تمثيلها ضمن العينة. كما أن هذا التنوع في المصالح يتيح شمولًا أكبر لوجهات نظر مختلفة داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في تقديم صورة أكثر دقة وموضوعية حول واقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، من حيث توزيع العمل، وسرعة إنجاز المهام، ودرجة الاعتماد على النظم الرقمية في مختلف المصالح.

5- متغير العمر:

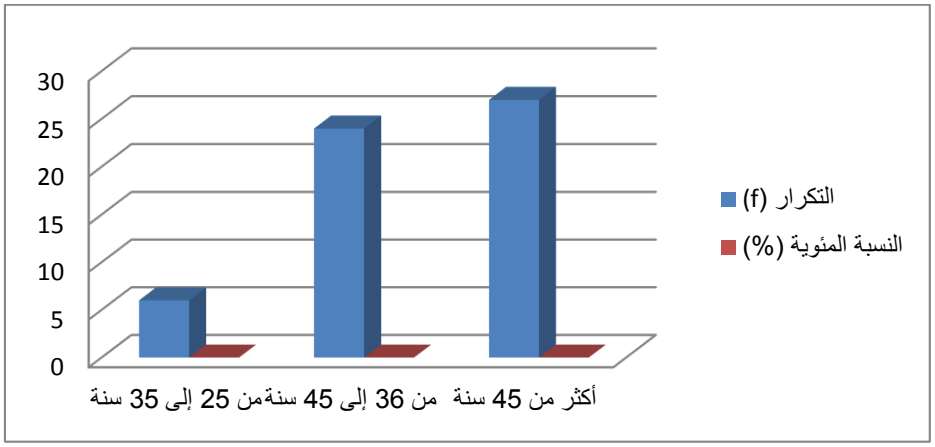
يُعد متغير العمر من المتغيرات الشخصية الأساسية في الدراسات الميدانية، لما له من دور في تفسير الفروقات في الإدراك والخبرة والاستجابة داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يؤثر العمر على مدى تقبل الأفراد لمتطلبات الإدارة الإلكترونية وعلى تصورهم لمستوى العدالة التنظيمية. وفي هذا الإطار يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئات العمرية	التكرار (f)	النسبة المئوية (%)
من 25 إلى 35 سنة	6	%10.5
من 36 إلى 45 سنة	24	%42.1
أكثر من 45 سنة	27	%47.4
الإجمالي	57	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): أعمدة بيانية توضح إجابات المبحوثين حسب متغير العمل



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية يميل بشكل واضح نحو الفئات المتقدمة في السن، حيث جاءت فئة أكثر من 45 سنة في المرتبة الأولى بنسبة (47.4%)، تليها فئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة (42.1%)، في حين سجلت فئة من 25 إلى 35 سنة أقل نسبة بـــ (10.5%). ويُفسَّر هذا التوزيع بكون المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة معتبرة على موظفين ذوي خبرة مهنية طويلة، خصوصًا في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهو ما يعكس أهمية عنصر الخبرة في تسيير العمل داخل المؤسسة، خاصة في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية التي تتطلب التكيف التدريجي مع الأنظمة الرقمية الحديثة. كما أن ارتفاع نسبة الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة يعكس استقرارًا وظيفيًا داخل المؤسسة، ويُعد مؤشرًا إيجابيًا من حيث تراكم الخبرة والمعرفة التنظيمية، مما يساهم في تقديم إجابات أكثر دقة وموضوعية حول واقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة

الإلكترونية. وفي المقابل فإن ضعف تمثيل الفئة الشابة (25–35 سنة) قد يشير إلى محدودية التوظيف الحديث أو إلى طبيعة الهيكلة الوظيفية للمؤسسة، وهو ما قد يؤثر نسبيًا على تنوع وجهات النظر، لكنه في الوقت نفسه يعزز من الاعتماد على خبرات مهنية طويلة في تقييم الظواهر التنظيمية محل الدراسة.

6- متغير الأقدمية في العمل:

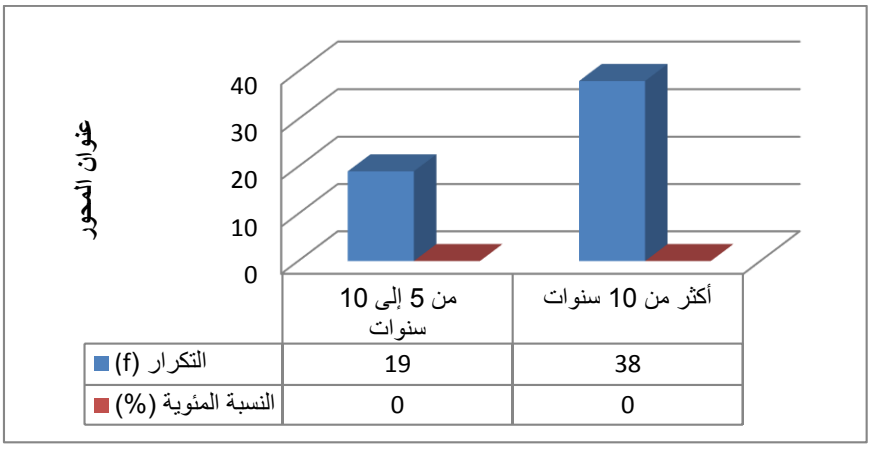
يُعد متغير الأقدمية في العمل من المتغيرات المهنية المهمة في الدراسة الحالية، كونه يعكس حجم الخبرة المكتسبة لدى العاملين داخل المؤسسة، والتي قد تؤثر بشكل مباشر على إدراكهم لممارسات العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، سواء من حيث فهم الإجراءات الإدارية أو تقييم أساليب التسيير المعتمدة. وفي هذا الإطار يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

فئات الأقدمية	التكرار (f)	النسبة المئوية (%)
من 5 إلى 10 سنوات	19	%\33.3
أكثر من 10 سنوات	38	%\66.7
الإجمالي	57	%\100.0

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات العينة حول موضوع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بأقدمية مهنية مرتفعة، حيث بلغت نسبة العاملين الذين تتجاوز أقدميتهم 10 سنوات (66.7%)، في حين سجلت فئة من 5 إلى 10 سنوات نسبة (33.3%). ويُفسَّر هذا التوزيع بكون المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على موظفين ذوي خبرة طويلة في العمل، وهو ما يعكس الاستقرار المهني داخلها، إضافة إلى تراكم الخبرات العملية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وفهم آليات العمل الإداري، خاصة في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية التي تتطلب قدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية. كما أن ارتفاع نسبة الأقدمية المرتفعة يعزز من موثوقية البيانات المتحصل عليها، باعتبار أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يكونون أكثر قدرة على تقييم واقع العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، سواء من حيث توزيع المهام أو الإجراءات الإدارية أو تدفق المعلومات في البيئة الرقمية. وبناءً عليه فإن هذه الخصائص تعكس طبيعة العينة المدروسة التي يغلب عليها الطابع المهني المستقر، مما يساهم في تقديم نتائج أكثر دقة وعمقًا حول موضوع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

الفرع الأول: محك الدراسة

يهدف المحور الأول إلى قياس أحد أبعاد العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية، حيث يركز على رصد تصورات أفراد العينة حول مدى مساهمة الأنظمة الرقمية في تعزيز مستويات الشفافية الإدارية والمساءلة وتذليل الغموض. والجدول الموالي يوضح ذلك:

1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الشفافية والمساءلة

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات

الرتبة	العبارات والمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة
1	تتيح أنظمة الإدارة الإلكترونية وضوحًا في الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.	4.61	0.491	موافق بشدة
2	تساعد التطبيقات الإلكترونية في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة.	4.51	0.504	موافق بشدة
3	تسهم الإدارة الإلكترونية في تقليل الغموض في القرارات الإدارية.	4.40	0.728	موافق بشدة

4	تعزز الأنظمة الإلكترونية إمكانية تتبع المسؤوليات داخل المؤسسة.	4.40	0.623	موافق بشدة
5	توفر الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.	4.39	0.620	موافق بشدة
6	تقلل الأنظمة الإلكترونية من التدخلات الشخصية في العمل الإداري.	4.30	0.865	موافق بشدة
7	تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز ثقة العمال في الإدارة.	4.28	0.861	موافق بشدة
—	**المحور الأول ككل**	**4.41**	**0.465**	**موافق بشدة**

تُظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أن استجابات أفراد العينة حول المحور الأول ككل جاءت باتجاه "**موافق بشدة**"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.41 بانحراف معياري قدره 0.465 وهو ما يدل على وجود تجانس نسبي مرتفع في آراء المبحوثين مع درجة اتفاق قوية حول مضمون هذا البعد.وبالنظر إلى ترتيب العبارات، سجلت العبارة الأولى المتعلقة بإتاحة الأنظمة الإلكترونية لوضوح الإجراءات المرتبة الأولى بمتوسط 4.61 تليها العبارة الخاصة بسهولة الحصول على المعلومات بمتوسط 4.51 وتعكس هذه النتائج أن رقمنة المعاملات ساهمت بشكل جلي ومباشر في إضفاء الشفافية وتقليص مساحات الغموض أو التدخلات الشخصية والمحسوبية في القرارات الإدارية، مما يعزز مناخ العدالة الإجرائية والمعلوماتية داخل المؤسسة محل الدراسة.

2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (تحسين توزيع المهام):

تُعد بيانات هذا المحور من المؤشرات المهمة لقياس البعد التوزيعي والتعاملي للعدالة التنظيمية، من خلال التعرف على مدى مساهمة الأنظمة الإلكترونية في ضبط الممارسات العملية وتوزيع الأعباء الوظيفية بوضوح وتنسيق.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات

الرتبة	العبارات والمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة
1	تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية واضحة في توزيع المهام.	4.32	0.602	موافق بشدة
2	تساعد التطبيقات الإلكترونية في تحديد مهام كل موظف بدقة.	4.12	0.888	موافق
3	تسهم الإدارة الإلكترونية في تقليل تداخل المهام بين العمال.	4.07	0.623	موافق

4	تتيح الأنظمة الإلكترونية متابعة إنجاز المهام بشكل منظم.	4.07	0.495	موافق
5	يتم توزيع العمل بطريقة تتناسب مع قدرات العمال.	4.04	0.865	موافق
6	تساعد الإدارة الإلكترونية في تحسين التنسيق بين المصالح المختلفة.	3.91	1.074	موافق
7	تسهم الأنظمة الإلكترونية في تنظيم العمل وتقليل الفوضى.	3.82	1.104	موافق
—	**المحور الثاني ككل**	**4.05**	**0.592**	**موافق**

توضح المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين نحو المحور الثاني ككل جاءت باتجاه "موافق"، بمتوسط حسابي عام بلغ 4.05 وانحراف معياري قدره 0.592، مما يعكس مستوى إدراك إيجابي مرتفع نسبياً وتجانساً مقبولاً في الآراء.وبالنظر إلى ترتيب العبارات، يتضح أن العبارة الأولى "تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية واضحة في توزيع المهام" احتلت الصدارة بمتوسط 4.32 واتجاه استجابة "موافق بشدة". تليها بقية العبارات بمتوسطات متقاربة تؤكد جميعها أن التحول نحو البيئة الرقمية أتاح للأفراد والوحدات الإدارية إمكانية تتبع الإنجاز، وتقليل تداخل الصلاحيات أو العشوائية في التكليفات اليومية، مما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التوزيعية والتعاملية داخل المؤسسة.

3. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث (العدالة في الحوافز والمكافآت):

يُخصص هذا المحور لقياس مستوى إدراك أفراد العينة للعدالة التوزيعية في شقها المادي والمعنوي المرتبط بالتعويضات، والمكافآت، والمخرجات التنظيمية ومدى موضوعية أدوات التقييم الرقمية المعتمدة.

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات

الرتبة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة
1	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في توزيع الحوافز.	3.86	0.667	موافق
2	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل التحيز في منح المكافآت.	3.86	0.639	موافق

3	يتم تقييم أداء العمال بشكل موضوعي باستخدام أدوات إلكترونية.	3.68	1.055	موافق
4	ترتبط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء الفعلي والجهد المبذول للعاملين.	3.61	0.984	موافق
5	توفر الإدارة الإلكترونية تقارير أداء دورية تسهم في إنصاف الموظفين.	3.58	1.012	موافق
6	تتيح الأنظمة الرقمية فرصة للاعتراض أو التظلم من تقييم العوائد والمكافآت.	3.52	1.120	موافق
7	يحصل الموظفون على مكافآتهم بناءً على معايير استحقاق موحدة وإلكترونية.	3.49	1.085	موافق
—	**المحور الثالث ككل**	**3.66**	**0.814**	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو المحور الثالث المتعلق بالعدالة في الحوافز والمكافآت جاء بدرجة "موافق"، وبمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.66 وانحراف معياري بلغ 0.814. وعلى الرغم من بقاء المحور في النطاق الإيجابي، إلا أنه سجل متوسطاً أقل نسبياً مقارنة بالمحورين الأول والثاني، مع تشتت أكبر في الإجابات (انحرافات معيارية تتجاوز الواحد الصحيح في بعض العبارات)، مما يعكس تفاوتاً في تجارب الموظفين الميدانية حيال العوائد والمكافآت.وقد جاءت العبارة الأولى "تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في توزيع الحوافز" والعبارة الثانية "تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل التحيز في منح المكافآت" في المرتبتين الأولى والثانية بالتساوي بمتوسط حسابي قدره 3.86.

بينما جاءت العبارات المرتبطة بتوحيد معايير الاستحقاق الإلكتروني وآليات التظلم الرقمي في المراتب الأخيرة بمتوسطات بلغت 3.52 و3.49 على التوالي. ويُفسر هذا التوجه الإحصائي بأن توظيف التكنولوجيا ساعد بشكل ملحوظ في ضبط معايير التقييم وتقليل التدخل البشري والذاتي، إلا أن الارتباط النهائي والفعلي بين المخرجات الرقمية للأنظمة والتعويضات المادية الملموسة لا يزال يتأثر ببعض المحددات والضوابط الإدارية التقليدية أو الميزانيات المتاحة للمؤسسة، وهو ما يفسر التفاوت النسبي في تقييم العاملين لهذا البعد التنظيمي.

المطلب الثالث: النتائج في ضوء الفرضيات

الفرع الأول: نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أنه: **"تسهم أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تكريس العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية وضبط توزيع المهام وتحقيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين العمال"**.

تم قياسها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من المحور الثاني تحصلنا على النتائج التالية:

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الثلاثة، والمتعلقة بالشفافية والمساءلة، وتحسين توزيع المهام، والعدالة في الحوافز والمكافآت، وقد أسفرت النتائج عن المعطيات التالية:

تبين أن المحور الأول المتعلق بالشفافية والمساءلة سجل أعلى متوسط حسابي بلغ (4.41) بانحراف معياري قدره (0.465) وباتجاه استجابة "موافق بشدة"، مما يدل على وجود إدراك مرتفع لدى العاملين لدور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتقليل الغموض في الإجراءات الإدارية.

كما سجل المحور الثاني المتعلق بتحسين توزيع المهام متوسطًا حسابيًا بلغ (4.05) بانحراف معياري قدره (0.592)، وباتجاه استجابة "موافق"، وهو ما يعكس مساهمة الأنظمة الإلكترونية في تحسين تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات والحد من تداخل المهام بين العاملين.

أما المحور الثالث المتعلق بالعدالة في الحوافز والمكافآت فقد سجل متوسطًا حسابيًا قدره (3.66) بانحراف معياري بلغ (0.814)، وباتجاه استجابة "موافق"، مما يشير إلى وجود تصور إيجابي لدى العاملين حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق قدر من العدالة في منح الحوافز والمكافآت، رغم وجود تفاوت نسبي في إدراك هذا البعد مقارنة بالمحاور الأخرى.

وبناءً على هذه النتائج يتضح أن المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة جاءت ضمن مستويات مرتفعة نسبيًا وباتجاهات إيجابية، مما يؤكد أن أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية تسهم بدرجة معتبرة في تكريس العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية وتحسين توزيع المهام ودعم العدالة في الحوافز والمكافآت.وعليه تم **قبول الفرضية الأولى** التي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تكريس العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

الفرع الثاني : نتائج الفرضية الثانية:

نصّت الفرضية الثانية للدراسة على أنه: **"تسهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة بين العمال داخل المؤسسة."**

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على نتائج المحور الأول المتعلق بالشفافية والمساءلة، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول العبارات المرتبطة بهذا البعد. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (4.41) بانحراف معياري قدره (0.465)، وجاء اتجاه الاستجابة ضمن فئة "موافق بشدة"، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة اتفاق كبيرة بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي الذي تؤديه تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج التفصيلية لعبارات المحور أن أعلى متوسط حسابي سُجل للعبارة المتعلقة بإتاحة أنظمة الإدارة الإلكترونية لوضوح الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة، حيث بلغ متوسطها (4.61)، تلتها العبارة الخاصة بمساهمة التطبيقات الإلكترونية في تسهيل الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بمتوسط (4.51)، ثم العبارات المتعلقة بتقليل الغموض في القرارات الإدارية، وتعزيز إمكانية تتبع المسؤوليات داخل المؤسسة، وتوفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب. وتدل هذه النتائج على وجود قناعة واضحة لدى العاملين بأن التحول نحو الإدارة الإلكترونية أسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الوضوح داخل البيئة التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه النتائج بكون الإدارة الإلكترونية تعتمد على أنظمة معلوماتية وتطبيقات رقمية تعمل وفق قواعد وإجراءات محددة مسبقًا، الأمر الذي يقلل من الاعتماد على الأساليب التقليدية التي قد تتأثر أحيانًا بالعوامل الشخصية أو التقديرات الفردية. كما أن استخدام الأنظمة الإلكترونية يتيح حفظ البيانات وتوثيق العمليات الإدارية بشكل مستمر، مما يجعل مختلف الإجراءات أكثر وضوحًا وقابلية للمتابعة والمراقبة، ويسمح للعاملين بالاطلاع على المعلومات المتعلقة بالعمل بصورة أكثر سرعة ودقة. إضافة إلى ذلك فإن الأنظمة الإلكترونية تساهم في تسهيل تداول المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وتوفر إمكانية الوصول إليها في الوقت المناسب، وهو ما يحد من احتمالات الغموض أو عدم تكافؤ المعلومات بين العاملين، ويؤدي إلى تعزيز الشعور بالإنصاف التنظيمي. كما أن اعتماد المؤسسة على أدوات إلكترونية في تسيير العمليات الإدارية يقلل من التدخلات الشخصية والمحسوبية، ويعزز مبدأ المساواة بين الموظفين في الاستفادة من المعلومات والخدمات الإدارية.

وتشير هذه النتائج أيضًا إلى أن الشفافية في بيئة الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على توفير المعلومات فحسب، وإنما تمتد لتشمل وضوح الإجراءات، وتحديد المسؤوليات، وتسهيل عملية المتابعة والتقييم، وهي عناصر تسهم مجتمعة في تعزيز المساءلة التنظيمية داخل المؤسسة. فعندما تكون الإجراءات واضحة ومتاحة للجميع، يصبح من السهل تحديد المسؤوليات ومتابعة الأداء ومحاسبة الأفراد وفق معايير موضوعية محددة، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى الثقة بين العمال والإدارة.

وعليه فإن النتائج المتوصل إليها تؤكد وجود دور فعّال لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، من خلال توفير بيئة تنظيمية أكثر وضوحًا وتنظيمًا وعدالة، وهو ما يدعم صحة الفرضية المطروحة. وبناءً على ذلك يتم **قبول** الفرضية الثانية التي تنص على أن: "تسهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة بين العمال داخل المؤسسة."

الفرع الثالثة : نتائج الفرضية الثالثة:

نصّت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه: "**تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين توزيع المهام بين العمال.**" وتم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على نتائج المحور الثاني الخاص بتحسين توزيع المهام، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات المرتبطة بهذا البعد. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (4.05) بانحراف معياري قدره (0.592)، وجاء اتجاه الاستجابة ضمن فئة "موافق"، مما يعكس وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي لأنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية توزيع المهام داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج التفصيلية لعبارات المحور أن العبارة المتعلقة باعتماد المؤسسة على أنظمة إلكترونية واضحة في توزيع المهام جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.32) واتجاه استجابة "موافق بشدة"، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية أسهمت بدرجة كبيرة في جعل عملية توزيع المهام أكثر وضوحًا وتنظيمًا. تلتها العبارة المتعلقة بمساهمة التطبيقات الإلكترونية في تحديد مهام كل موظف بدقة بمتوسط حسابي قدره (4.12)، ثم العبارات المرتبطة بتقليل تداخل المهام، ومتابعة إنجازها بشكل منظم، وتحسين التنسيق بين المصالح المختلفة.

وتُفسَّر هذه النتائج بكون الإدارة الإلكترونية تعتمد على نظم معلومات متطورة وآليات رقمية تسمح بتحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار وفق معايير واضحة ومحددة مسبقًا، الأمر الذي يساهم في الحد من العشوائية والغموض الذي قد يرافق عملية توزيع العمل في النظم التقليدية. كما أن الأنظمة الإلكترونية تتيح للإدارة إمكانية متابعة سير العمل بصورة مستمرة، وتحديد المهام المنجزة وغير المنجزة، مما يساعد على تحسين الرقابة الإدارية وضمان التوازن في حجم الأعمال المسندة إلى العاملين.

كما ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل حالات تداخل المسؤوليات والصلاحيات بين العمال، إذ توفر الأنظمة الرقمية آليات واضحة لتحديد الاختصاصات والوظائف، وهو ما يحد من حالات الازدواجية أو تضارب الأدوار داخل المؤسسة. ويساهم هذا الأمر في تعزيز الانسجام التنظيمي وتحقيق نوع من العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية بين العاملين. ومن جانب آخر فإن الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية يساهم في تحسين مستوى التنسيق بين

مختلف المصالح والوحدات الإدارية، من خلال تسهيل تبادل المعلومات والملفات والبيانات بصورة فورية وسريعة، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على سير العمل داخل المؤسسة. كما أن تنظيم العمل إلكترونيًا يساعد على تقليل الفوضى الإدارية ويجعل بيئة العمل أكثر كفاءة ووضوحًا.

وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية لم تعد تقتصر على تسهيل الإجراءات الإدارية فقط، وإنما أصبحت تمثل وسيلة فعالة لإدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل داخل المؤسسة بطريقة أكثر دقة وموضوعية، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الرضا لدى العاملين.

وعليه فإن النتائج المتوصل إليها تؤكد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تؤدي دورًا إيجابيًا في تحسين توزيع المهام بين العمال داخل المؤسسة، من خلال تحديد المسؤوليات، وتنظيم سير العمل، وتقليل التداخل بين الوظائف، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح. وبناءً على ذلك يتم **قبول** الفرضية الثالثة التي تنص على أن: "تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين توزيع المهام بين العمال."

الفرع الرابع : نتائج الفرضية الرابعة:

نصّت الفرضية الرابعة للدراسة على أنه: **"تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق العدالة الموضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت بين العمال داخل المؤسسة."**

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على نتائج المحور الثالث المتعلق بالعدالة في الحوافز والمكافآت، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات المرتبطة بهذا البعد. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.66) بانحراف معياري قدره (0.814)، وجاء اتجاه الاستجابة ضمن فئة "موافق"، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق قدر من العدالة والموضوعية في عملية توزيع الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج التفصيلية لعبارات المحور أن العبارة المتعلقة باعتماد المؤسسة على معايير واضحة في توزيع الحوافز جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، بالتساوي مع العبارة المتعلقة بمساهمة الأنظمة الإلكترونية في تقليل التحيز في منح المكافآت، وهو ما يعكس إدراك العاملين لوجود دور فعّال للأنظمة الإلكترونية في إضفاء مزيد من الموضوعية والوضوح على عملية منح الحوافز والمكافآت.

كما سجلت العبارات المتعلقة باستخدام أدوات إلكترونية لتقييم أداء العمال وربط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي والجهد المبذول متوسطات حسابية إيجابية، وهو ما يشير إلى أن العاملين يرون أن الإدارة الإلكترونية تساعد في

بناء قرارات أكثر موضوعية فيما يتعلق بمنح المكافآت والتعويضات، من خلال الاعتماد على مؤشرات أداء واضحة وبيانات دقيقة قابلة للقياس والمتابعة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بكون الإدارة الإلكترونية تعتمد على أنظمة رقمية توفر معلومات دقيقة حول أداء العاملين ومعدلات الإنجاز ومستوى الإنتاجية، الأمر الذي يسمح باتخاذ قرارات مبنية على معايير محددة بعيدًا عن الأحكام الشخصية أو التقديرات الذاتية. كما تساهم هذه الأنظمة في تقليل احتمالات التحيز أو المحاباة في منح الحوافز، من خلال الاعتماد على قواعد إلكترونية موحدة لتقييم الأداء وتحديد الاستحقاقات. وأظهرت بعض العبارات متوسطات أقل نسبيًا، خاصة تلك المتعلقة بإتاحة فرص الاعتراض أو التظلم من تقييم المكافآت، واعتماد معايير استحقاق إلكترونية موحدة، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في تصورات العاملين حول مدى اكتمال تطبيق العدالة الإلكترونية في هذا الجانب. وقد يُفسَّر ذلك باستمرار تأثير بعض المحددات الإدارية التقليدية أو التنظيمية التي قد تتدخل في عملية منح الحوافز والمكافآت، مثل السياسات الداخلية للمؤسسة أو الإمكانيات والموارد المالية المتاحة. كما أن الارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية لبعض العبارات يعكس وجود اختلاف في تجارب العاملين وتصوراتهم حول مدى عدالة توزيع الحوافز والمكافآت، وهو ما قد يرتبط باختلاف طبيعة الوظائف أو المسؤوليات أو الخبرات المهنية داخل المؤسسة. وعلى الرغم من أن هذا المحور سجل متوسطًا أقل مقارنة بالمحورين السابقين، إلا أن النتائج بقيت ضمن المستوى الإيجابي، مما يؤكد أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بدرجة معتبرة في تعزيز العدالة الموضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت، حتى وإن كانت هذه المساهمة تحتاج إلى مزيد من التطوير من خلال تحسين أنظمة التقييم وتعزيز آليات الاعتراض والتظلم وضمان توحيد معايير الاستحقاق. وبناءً على ذلك يتم **قبول** الفرضية الرابعة التي تنص على أن: "تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق العدالة الموضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت بين العمال داخل المؤسسة."

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: نتائج الفرضية الأولى

نصّت الفرضية الأولى للدراسة على أنه:

"تسهم أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تكريس العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية وضبط توزيع المهام وتحقيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين العمال."

وقد تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على نتائج المحور الكلي للعدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الشفافية والمساءلة، تحسين توزيع المهام، العدالة في الحوافز والمكافآت)، حيث أظهرت النتائج الإحصائية ما يلي: المتوسط الحسابي الكلي للمحاور بلغ مستويات مرتفعة تتراوح بين (4.41) للمحور الأول، و(4.05) للمحور الثاني، و(3.66) للمحور الثالث. الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة نسبياً، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة. الاتجاه العام للاستجابات كان بين "موافق" و"موافق بشدة"، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً مرتفعاً لدور الإدارة الإلكترونية في تعزيز العدالة التنظيمية وعليه فإن هذه المؤشرات تؤكد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تُسهم بشكل فعّال في تحسين إدراك العدالة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال تقليل الغموض، وضبط الإجراءات، وتوحيد المعايير المعتمدة في توزيع المهام والحوافز. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود إسهام إيجابي لأنظمة الإدارة الإلكترونية في تكريس العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى وفق المقاربة النظرية

1- من منظور نظرية الإنصاف (Equity Theory)

تُفسّر نظرية الإنصاف لـ أدامز (Adams) نتائج الفرضية الأولى من خلال مبدأ التوازن بين المدخلات والمخرجات، حيث يتضح أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تعزيز إدراك الموظفين للعدالة داخل المؤسسة عبر: توحيد معايير تقييم الأداء. وتقليل التدخلات الشخصية في اتخاذ القرار. والاعتماد على بيانات رقمية دقيقة في التسيير الإداري. وبذلك أصبح العاملون يقارنون بين جهودهم ومخرجاتهم في إطار أكثر شفافية ووضوحاً، مما قلل من الشعور بالتمييز أو المحاباة. كما أن الأنظمة الإلكترونية ساهمت في تعزيز العدالة الإجرائية والتوزيعية والمعلوماتية، وهي الأبعاد الأساسية

التي ركّزت عليها نظرية الإنصاف في تفسير شعور الأفراد بالعدالة داخل المنظمة. وبالتالي فإن النتائج الميدانية تؤكد أن الرقمنة الإدارية ساهمت في إعادة بناء إدراك الموظف للعدالة على أساس موضوعي وليس شخصي، وهو ما ينسجم تماماً مع فرضيات نظرية الإنصاف.

2- من منظور نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تُفسّر نظرية التبادل الاجتماعي لـــ بيتر بلاو (Blau) نتائج الفرضية الأولى من خلال مبدأ العلاقة التبادلية بين الموظف والمؤسسة. حيث تُظهر النتائج أن استخدام الإدارة الإلكترونية أدى إلى: تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة. وتحسين تدفق المعلومات بشكل عادل ومتساوٍ.وخلق بيئة عمل أكثر شفافية واستقراراً. وبناءً على ذلك فإن الموظف عندما يشعر بأن المؤسسة تتعامل معه بعدالة ووضوح عبر أنظمة رقمية، فإنه يردّ ذلك بسلوك إيجابي يتمثل في: الالتزام التنظيمي. ورفع مستوى الأداء. وتعزيز الانتماء للمؤسسة. وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية لم تُحسن فقط الجوانب التقنية للعمل، بل أعادت تشكيل العلاقة النفسية والسلوكية بين العاملين والمؤسسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية من منظور التبادل الاجتماعي.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى وفق الدراسات السابقة

تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في المجال، وتختلف مع بعضها الآخر، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1- أوجه الاتفاق

دراسة تواتي سومية (2017): تتفق مع نتائج الدراسة الحالية في أن العدالة التنظيمية تُعد عاملاً محورياً في تحسين أداء الموارد البشرية، وأن وضوح معايير التقييم والحوافز يعزز الكفاءة التنظيمية.

دراسة رميصاء ذويب (2019): تؤكد وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل الغموض والصراعات داخل المؤسسة.

دراسة هناء جواد العبيدي (2012): تشير إلى وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهو ما تدعمه نتائج الدراسة الحالية من خلال ارتفاع إدراك الموظفين للعدالة عبر الرقمنة.

2- أوجه الاختلاف

دراسة عشاش وخضري (2020) حول الإدارة الإلكترونية: تركزت على البعد التقني والتحول الرقمي في تحسين الخدمات، بينما ركزت الدراسة الحالية على البعد السلوكي والنفسي للإدارة الإلكترونية وتأثيرها على إدراك العدالة التنظيمية.

دراسة شطيبي (2023): تناولت مجالات الإدارة الإلكترونية بشكل عام، دون التعمق في أثرها على العدالة التنظيمية، بينما تتميز الدراسة الحالية بربط مباشر بين المتغيرين.

3- خلاصة المناقشة

يتضح من خلال المقارنة أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في كونها تربط بشكل مباشر بين الإدارة الإلكترونية والعدالة التنظيمية وتركز على الإدراك السلوكي للموظفين وليس فقط الجانب التنظيمي وتُبرز دور الرقمنة كأداة لتحقيق العدالة داخل المؤسسة وليس فقط كوسيلة لتحديث الإدارة. فإن نتائج الفرضية الأولى تؤكد أن الإدارة الإلكترونية أصبحت أداة فعالة في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال ترسيخ الشفافية وتقليل التدخل البشري وضبط توزيع المهام والحوافز، بما ينسجم مع نظرية الإنصاف ونظرية التبادل الاجتماعي.

المطلب الثاني: نتائج الفرضية الثانية

نصّت الفرضية الثانية للدراسة على أنه: **"تسهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة بين العمال داخل المؤسسة."**

وقد تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على نتائج المحور الأول المتعلق بالشفافية والمساءلة، حيث أظهرت النتائج الإحصائية ما يلي بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.41)، وهو متوسط مرتفع يدل على اتجاه إيجابي قوي نحو عبارات المحور. بلغ الانحراف المعياري (0.465)، وهو مؤشر على تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها بشكل كبير. جاءت استجابات أفراد العينة في اتجاه "موافق بشدة" على أغلب العبارات. وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين داخل المؤسسة يدركون بوضوح أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تدفق المعلومات، وتسهيل الوصول إلى البيانات، وتوضيح الإجراءات الإدارية، وتقليل الغموض في القرارات التنظيمية. كما بينت النتائج أن الرقمنة الإدارية ساعدت في تعزيز قابلية تتبع المسؤوليات، وتقليص التدخلات الشخصية في سير العمل، مما أدى إلى رفع مستوى الشفافية وتعزيز مبدأ المساءلة داخل المؤسسة. وبناءً على هذه المعطيات يتم قبول الفرضية الثانية التي تؤكد أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل فعّال في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية وفق المقاربة النظرية

1- من منظور نظرية الإنصاف (Equity Theory) تفسّر نظرية الإنصاف لـ أدامز (Adams) نتائج الفرضية الثانية من خلال التركيز على العدالة المعلوماتية والإجرائية، حيث تُعد الشفافية أحد أهم شروط تحقيق الإحساس بالعدالة داخل المنظمة. في هذا السياق تُظهر نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في توحيد مصادر المعلومات داخل المؤسسة. **و**تقليل الاحتكار الإداري للمعلومات. **و**جعل الإجراءات أكثر وضوحاً وقابلة للفهم والمتابعة. وبذلك أصبح الموظف قادراً على تقييم وضعه الوظيفي بشكل أكثر موضوعية، من خلال مقارنة عادلة بين ما يُقدَّم له وما يُطلب منه، وهو ما يقلل من الشعور بالظلم الإداري. كما أن توفر المعلومات بشكل فوري ودقيق عبر الأنظمة الإلكترونية عزز من إدراك الموظفين لعدالة القرارات الإدارية، مما ينسجم مباشرة مع مبدأ الإنصاف القائم على الشفافية وتوازن المعلومات داخل المنظمة. يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية لعبت دوراً محورياً في دعم العدالة المعلوماتية، باعتبارها أحد أهم أبعاد العدالة التنظيمية في نظرية الإنصاف.

2- من منظور نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) تفسّر نظرية التبادل الاجتماعي لـ بيتر بلاو (Blau) نتائج الفرضية الثانية من خلال فكرة أن العلاقة بين الموظف والمؤسسة تقوم على الثقة المتبادلة والالتزام العاطفي والسلوكي. فمن خلال نتائج الدراسة، يتضح أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين عبر شفافية المعلومات. **و**تحسين التواصل التنظيمي داخل المؤسسة. **و**تقليل الغموض الإداري الذي كان يضعف العلاقة التبادلية. وعندما يدرك الموظف أن المؤسسة توفر له معلومات واضحة وعادلة، فإنه يستجيب بسلوك إيجابي يتمثل في: زيادة الالتزام الوظيفي. **و**رفع مستوى الانضباط المهني. **و**تعزيز التعاون داخل بيئة العمل. وبذلك فإن الشفافية الإلكترونية لا تُعتبر فقط أداة تنظيمية، بل هي عنصر أساسي في بناء علاقة تبادلية مستقرة بين العامل والإدارة، تقوم على الثقة والاحترام المتبادل.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية وفق الدراسات السابقة

1- أوجه الاتفاق

دراسة رقية شطيبي (2023): تتفق نتائج الدراسة الحالية مع هذه الدراسة التي أكدت أن الإدارة الإلكترونية توسّع من مجالات الشفافية داخل المؤسسات، خاصة من خلال تحسين تدفق المعلومات وتقليل البيروقراطية.

دراسة عشاش وخضري (2020): أظهرت أن الرقمنة ساهمت في تعزيز النزاهة والشفافية داخل المرافق العامة، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي بينت أن الأنظمة الإلكترونية تقلل التدخلات الشخصية وتزيد من وضوح الإجراءات.

دراسة يحي فاطمة وجرايد فاطمة زهرة (2021): أكدت أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد أدوات تقنية، بل هي إعادة هندسة للإجراءات نحو الشفافية والسرعة، وهو ما تدعمه نتائج هذه الدراسة بشكل مباشر.

2- أوجه الاختلاف بعض الدراسات ركزت على الجانب التقني للإدارة الإلكترونية (البنية التحتية والأنظمة)،

بينما ركزت الدراسة الحالية على الأثر السلوكي والإدراكي لهذه الأنظمة على العاملين، وخاصة إدراكهم للشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. كما أن بعض الدراسات تناولت الإدارة الإلكترونية في إطار واسع (الحكومة الإلكترونية أو الخدمات الرقمية)، بينما تتميز هذه الدراسة بتركيزها على المستوى التنظيمي الداخلي للمؤسسة.

3- خلاصة المناقشة

يتضح من خلال المقارنة أن نتائج الدراسة الحالية تؤكد أن الإدارة الإلكترونية لم تعد مجرد وسيلة لتسيير العمل الإداري، بل أصبحت آلية فعالة لترسيخ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. كما يتبين أن: وضوح المعلومات يقلل من الغموض التنظيمي. وتوفر البيانات بشكل إلكتروني يعزز العدالة المعلوماتية. والشفافية الرقمية تقوي الثقة بين الإدارة والعاملين. إن الفرضية الثانية تُثبت أن الإدارة الإلكترونية تمثل عاملاً محورياً في بناء بيئة تنظيمية شفافة تقوم على المساءلة والوضوح، بما ينسجم مع نظرية الإنصاف ونظرية التبادل الاجتماعي.

المطلب الثالث: نتائج الفرضية الثالثة

نصّت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه: **"تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين توزيع المهام بين العمال داخل المؤسسة."**

وقد تم اختبار هذه الفرضية اعتماداً على نتائج المحور الثاني المتعلق بتحسين توزيع المهام، حيث أظهرت النتائج الإحصائية ما يلي: بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.05)، وهو متوسط يقع ضمن الاتجاه الإيجابي "موافق". بلغ الانحراف المعياري (0.592)، مما يدل على درجة تجانس مقبولة في استجابات أفراد العينة.

تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين مستويات متوسطة إلى مرتفعة، مع تفوق بعض العبارات المرتبطة بوضوح توزيع المهام عبر الأنظمة الإلكترونية. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل ملحوظ في تنظيم العمل داخل المؤسسة، من خلال تحديد المهام بشكل أكثر وضوحاً، وتقليل التداخل بين الوظائف، وتحسين التنسيق بين المصالح المختلفة، بالإضافة إلى متابعة إنجاز الأعمال بشكل أكثر انتظاماً.

كما تعكس النتائج أن الرقمنة الإدارية ساعدت في تقليل العشوائية في توزيع المهام، ورفعت من مستوى الانضباط التنظيمي، رغم وجود بعض التفاوت النسبي في تقييم فعالية الأنظمة الإلكترونية في التنسيق الكامل بين مختلف المصالح. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الثالثة التي تؤكد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين توزيع المهام بين العمال داخل المؤسسة.

الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة وفق المقاربة النظرية

1- من منظور نظرية الإنصاف (Equity Theory) تُفسّر نظرية الإنصاف لـ أدامز (Adams) نتائج الفرضية الثالثة من خلال مبدأ العدالة الإجرائية والتنظيمية، حيث لا يقتصر الإحساس بالعدالة على الحوافز فقط، بل يشمل أيضاً طريقة توزيع العمل والمهام داخل المؤسسة. تُظهر نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في: تحديد مهام كل موظف بشكل أكثر دقة ووضوحاً. **ت**قليل التداخل والازدواجية في العمل. **و**اعتماد معايير موضوعية في توزيع الأعباء الوظيفية. وبذلك أصبح الموظف يدرك أن توزيع المهام يتم وفق أسس تنظيمية واضحة وليس وفق اعتبارات شخصية، مما يعزز شعوره بالإنصاف داخل بيئة العمل. كما أن توحيد الإجراءات عبر الأنظمة الرقمية يقلل من التحيز في التكليفات، وهو ما ينسجم مع فكرة العدالة الإجرائية في نظرية الإنصاف، التي تؤكد أن عدالة الطريقة أهم من عدالة النتيجة في حد ذاتها.

2- من منظور نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) تُفسّر نظرية التبادل الاجتماعي لـ بيتر بلاو (Blau) نتائج الفرضية الثالثة من خلال طبيعة العلاقة التبادلية بين الموظف والمؤسسة. حيث تُظهر النتائج أن تحسين توزيع المهام إلكترونياً أدى إلى: تعزيز وضوح الأدوار داخل المؤسسة. تقليل الصراعات الناتجة عن سوء توزيع العمل. رفع مستوى التنسيق بين الموظفين والمصالح المختلفة.

وعندما يشعر الموظف بأن المهام توزع بعدالة وتنظيم وشفافية، فإنه يردّ ذلك بسلوك إيجابي يتمثل في: زيادة الالتزام بالمهام. تحسين الأداء الوظيفي. تعزيز روح التعاون داخل الفريق. فإن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقوية العلاقة التبادلية بين العاملين والإدارة من خلال خلق بيئة عمل أكثر تنظيماً وعدلاً.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة وفق الدراسات السابقة

1- أوجه الاتفاق

دراسة تواتي سومية (2017): تتفق مع نتائج الدراسة الحالية في أن تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل عادل يسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة رميصاء ذويب (2019): أكدت أن العدالة التنظيمية تقلل من الصراع داخل المؤسسة، وهو ما تدعمه نتائج الدراسة الحالية التي بينت أن توزيع المهام إلكترونياً يقلل التداخل والفوضى التنظيمية.

دراسة عشاش وخضري (2020): أشارت إلى أن الرقمنة ساهمت في تحسين فعالية المرفق العام وتقليل البيروقراطية، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة في جانب تحسين تنظيم العمل.

2- أوجه الاختلاف بعض الدراسات ركزت على العدالة التنظيمية من زاوية الحوافز أو الالتزام فقط، بينما تميزت هذه الدراسة بتركيزها على بعد توزيع المهام كأحد أبعاد العدالة التنظيمية داخل البيئة الرقمية. كما أن بعض الدراسات تناولت الإدارة الإلكترونية من منظور عام، في حين ركزت هذه الدراسة على أثرها المباشر على تنظيم العمل الداخلي داخل المؤسسة.

3- خلاصة المناقشة

يتضح من خلال النتائج والمقارنة مع الدراسات السابقة أن الإدارة الإلكترونية أصبحت أداة فعالة في إعادة تنظيم العمل داخل المؤسسات، من خلال تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات. تقليل التداخل والازدواجية في المهام. تعزيز العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية. كما تؤكد النتائج أن تحسين توزيع المهام إلكترونياً لا يحقق فقط الكفاءة التنظيمية، بل يعزز أيضاً إدراك العدالة داخل المؤسسة، بما ينسجم مع نظرية الإنصاف ونظرية التبادل الاجتماعي. فإن الفرضية الثالثة تُثبت أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل إيجابي في تحسين توزيع المهام بين العمال داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الرابع: نتائج الفرضية الرابعة

نصّت الفرضية الرابعة للدراسة على أنه: **"تسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق العدالة الموضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت بين العمال داخل المؤسسة."**

وقد تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على نتائج المحور الثالث المتعلق بالعدالة في الحوافز والمكافآت، حيث أظهرت النتائج الإحصائية ما يلي بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.66)، وهو متوسط يقع ضمن الاتجاه الإيجابي "موافق". بلغ الانحراف المعياري (0.814)، مما يدل على وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة مقارنة بالمحاور السابقة. تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.49) و(3.86)، وهي قيم تعكس مستوى إدراك متوسط إلى جيد لموضوع العدالة في الحوافز عبر الإدارة الإلكترونية. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن أنظمة الإدارة الإلكترونية ساهمت إلى حدّ ما في تحسين موضوعية توزيع الحوافز والمكافآت، من خلال اعتماد بعض المعايير الواضحة في التقييم، والحد من التحيز النسبي في منح المكافآت، إضافة إلى إدخال

أدوات رقمية تساعد على قياس الأداء. غير أن النتائج تُظهر أيضاً وجود درجة من التفاوت في إدراك هذا البعد، خصوصاً فيما يتعلق بمدى ارتباط نتائج التقييم الإلكتروني فعلياً بقرارات المكافآت، وهو ما يعكس استمرار بعض التأثيرات التنظيمية التقليدية أو المحددات الإدارية والمالية داخل المؤسسة. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرابعة بشكل جزئي/إيجابي، باعتبار أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تعزيز العدالة الموضوعية في الحوافز، ولكن بدرجة أقل مقارنة ببعدي الشفافية وتوزيع المهام.

الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة وفق المقاربة النظرية

1- من منظور نظرية الإنصاف (Equity Theory) تُفسّر نظرية الإنصاف لـ أدامز (Adams) نتائج الفرضية الرابعة من خلال مبدأ التوازن بين الجهد المبذول والمكافأة المتحصل عليها. تُظهر نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في: إدخال معايير أكثر وضوحاً لتقييم الأداء. تقليل بعض أشكال التحيز في توزيع الحوافز. الاعتماد الجزئي على بيانات رقمية في قياس الإنتاجية. فإن الموظف أصبح أكثر قدرة على مقارنة مدخلاته (الجهد، الخبرة، الأداء) بمخرجاته (الحوافز، المكافآت) بطريقة أكثر موضوعية من السابق. يُلاحظ أن الإحساس بالعدالة في هذا البعد ليس مرتفعاً جداً مثل باقي الأبعاد، وهو ما يدل على أن تحقيق الإنصاف الكامل في الحوافز لا يعتمد فقط على الأدوات الإلكترونية، بل أيضاً على قرارات إدارية وميزانيات وسياسات تنظيمية خارج النظام الرقمي. فإن الإدارة الإلكترونية هنا تُعد عامل دعم للعدالة التوزيعية، لكنها ليست العامل الحاسم الوحيد في تحقيقها بشكل كامل.

2- من منظور نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تُفسّر نظرية التبادل الاجتماعي لـ بيتر بلاو (Blau) نتائج الفرضية الرابعة من خلال طبيعة العلاقة التبادلية بين الجهد المبذول من العاملين وما يقابله من مكافآت تقدمها المؤسسة. حيث تُظهر النتائج أن: تحسين أدوات التقييم الإلكتروني يعزز إحساس الموظف بالإنصاف. وضوح بعض المعايير يقلل من الشعور بالغموض أو المحاباة. لكن استمرار بعض التفاوت في توزيع المكافآت قد يضعف جزئياً قوة العلاقة التبادلية. فإن الموظف عندما يدرك أن التقييم أكثر موضوعية، فإنه يميل إلى رفع مستوى أدائه.وتعزيز التزامه التنظيمي. وزيادة استعداده للتعاون مع الإدارة. لكن في حالة ضعف الارتباط الكامل بين التقييم الإلكتروني والمكافأة الفعلية، قد يظهر نوع من الفجوة في التوقعات، مما يؤثر نسبياً على قوة التبادل الاجتماعي داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة

من خلال تحليل بيانات محاور الدراسة ومعالجة الاستجابات الإحصائية لأفراد العينة، أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج الأساسية التي تعكس واقع العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ تُظهر النتائج أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل واضح في تعزيز إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تحسين الشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتقليل الغموض في الإجراءات الإدارية.
- ✓ بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل بيئة العمل، وذلك عبر توفير بيانات دقيقة، وإتاحة المعلومات لجميع الموظفين في الوقت نفسه، مما يقلل من الاحتكار الإداري للمعلومة ويحد من التدخلات الشخصية في اتخاذ القرار.
- ✓ أظهرت النتائج أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين توزيع المهام بين العمال، من خلال تنظيم العمل بشكل أكثر وضوحاً، وتحديد المسؤوليات بدقة، وتقليل التداخل بين الوظائف، بما ينعكس إيجاباً على الانضباط التنظيمي داخل المؤسسة.
- ✓ كما تبين أن الإدارة الإلكترونية تدعم إلى حدّ ما تحقيق العدالة الموضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت، من خلال اعتماد بعض المعايير الرقمية في تقييم الأداء، إلا أن هذا البعد ما يزال يتأثر بعوامل تنظيمية وإدارية تقليدية تحدّ من تحقيق العدالة الكاملة في هذا الجانب.
- ✓ تُشير النتائج العامة إلى أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثراً بالإدارة الإلكترونية هو بعد الشفافية والمساءلة، يليه تحسين توزيع المهام، ثم العدالة في الحوافز والمكافآت، مما يدل على تفاوت أثر الرقمنة حسب طبيعة كل بعد.
- ✓ تعكس النتائج وجود تجانس نسبي في آراء أفراد العينة، خاصة فيما يتعلق بأبعاد الشفافية وتوزيع المهام، في حين يظهر تباين أكبر في تقييم العدالة المرتبطة بالحوافز، وهو ما يعكس اختلاف التجارب المهنية داخل المؤسسة.
- ✓ تؤكد نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية أصبحت عاملاً مهماً في دعم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تعزيز الموضوعية والشفافية وتقليص الطابع الشخصي في التسيير الإداري، مع بقاء بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أكبر، خاصة فيما يتعلق بنظام الحوافز والمكافآت.

خلاصة الفصل

استهدفت دراستنا الميدانية الكشف عن مدى مساهمة أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل ثلاثة أبعاد أساسية تمثلت في: الشفافية والمساءلة، تحسين توزيع المهام، والعدالة في الحوافز والمكافآت، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان الموجهة لعينة من العاملين.

وقد سعت الدراسة إلى اختبار الفرضية العامة التي مفادها أن الإدارة الإلكترونية تُسهم في تكريس العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسب المئوية) لتحليل بيانات العينة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

وأظهرت النتائج أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الشفافية وتسهيل تدفق المعلومات، مما يرفع من مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين. كما بينت النتائج أن هذه التطبيقات ساهمت في تحسين توزيع المهام بشكل أكثر وضوحاً وتنظيماً، وتقليل التداخل في المسؤوليات داخل المؤسسة. وفيما يتعلق ببعد العدالة في الحوافز والمكافآت، فقد بينت النتائج أن مساهمة الإدارة الإلكترونية كانت إيجابية ولكن بدرجة أقل نسبياً، حيث ما يزال هذا الجانب يتأثر بعوامل تنظيمية وإدارية تقليدية خارج الإطار الرقمي.

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تُعد عاملاً داعماً لتعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، خاصة من خلال ترسيخ الشفافية وتحسين التنظيم الداخلي، مع ضرورة تطوير آليات أكثر دقة وربط أقوى بين أنظمة التقييم الإلكتروني ونظام الحوافز لضمان عدالة أكبر.

خاتمة

خاتمة

تشكل هذه الدراسة محاولة علمية جادة للكشف عن الأبعاد السلوكية والإنسانية لعملية التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية، من خلال تسليط الضوء على "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق العدالة التنظيمية ببلدية الوادي". ولم يكن الهدف من هذا البحث مجرد رصد تقني لمدى توفر الأجهزة والبرمجيات، بل تعداه إلى فهم عميق لكيفية إعادة صياغة البيئة القيمية والتنظيمية للموظف، ومدى إسهام التكنولوجيا في تعزيز إدراك الموظفين للإنصاف والمساواة والشفافية في بيئة عملهم اليومية.

لقد انطلقت الدراسة من مقاربة نظرية وسلوكية متكاملة استندت إلى نظرية الإنصاف ونظرية التبادل الاجتماعي، لتفسير كيف يمكن للأنظمة الرقمية —بما تحمله من حياد وموضوعية— أن تحل محل الأنماط البيروقراطية التقليدية التي غالباً ما تكتنفها ضبابية الإجراءات والمحسوبية. ومن خلال معالجة البيانات الإحصائية الميدانية التي تم تجميعها عبر الاستبيان وتفريغها باستخدام برنامج(SPSS – V25) ، تم التوصل إلى مخرجات وتفسيرات علمية مهمة شكّلت الإجابة الحاسمة على إشكالية الدراسة وفرضياتها.

أولاً: استعراض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

1. **التحقق من الفرضية الفرعية الأولى (محور الشفافية والمساءلة):** أظهرت النتائج الإحصائية تأييداً قوياً جداً لهذه الفرضية، حيث احتل هذا المحور المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ .(4.41) ويُفسر ذلك علمياً بأن تطبيقات الإدارة الإلكترونية ببلدية الوادي ساهمت بشكل جذري في إزالة الغموض التنظيمي، وإتاحة التدفق الحر والمباشر للمعلومات والقوانين والإجراءات لجميع الموظفين على حد سواء. هذا "الإنصاف المعلوماتي الإجرائي" قلل من فرص الاجتهاد الشخصي أو إخفاء البيانات، مما عزز من شعور الموظفين بوجود بيئة تسييرية عادلة تخضع للمساءلة والموضوعية التامة.
2. **التحقق من الفرضية الفرعية الثانية (محور تحسين توزيع المهام):** جاءت النتائج مؤيدة أيضاً للفرضية الفرعية الثانية بمتوسط حسابي قدره(4.05) ، مما يوضح الأثر الإيجابي للرقمنة في ضبط التدفق الوظيفي؛ حيث ساهمت الأنظمة الإلكترونية في تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بدقة، وحصر مهام كل موظف إلكترونياً. هذا التحديد الدقيق قلل من ظاهرة تداخل الصلاحيات أو إلقاء الأعباء التنظيمية على موظفين دون آخرين، وهو ما يترجم فعلياً مفهوم العدالة التوزيعية للمهام والواجبات داخل مصالح البلدية.
3. **التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة (محور عدالة الحوافز والمكافآت):** رغم أن المحور حظي بالتأييد بمتوسط حسابي مقبول بلغ(3.66) ، إلا أنه جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بالمحورين السابقين. وتُفسر

هذه النتيجة سوسيولوجياً وتنظيمياً بأن الأنظمة الإلكترونية –وعلى الرغم من توفيرها لمعايير تقييم رقمية مرتبطة بالأداء الفعلي للموظفين تقطع الطريق أمام التحيز المباشر– إلا أن الواقع العملي في قطاع الوظيف العمومي والجماعات المحلية لا يزال يخضع جزئياً لبعض المحددات التقليدية والضغوط البيروقراطية والاعتبارات الشخصية التي تؤثر في التوزيع الفعلي للمكافآت والحوافز اللامادية والمادية، مما يجعل الأثر الرقمي هنا بحاجة إلى تدعيم إداري أكبر.

ثانياً: التوصيات والمقترحات الإجرائية:

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج علمية وميدانية، نتقدم بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة للمسؤولين ببلدية الوادي والباحثين في هذا المجال:

- **تطوير البنية السلوكية بالتوازي مع التقنية** :ضرورة إدراك إدارة بلدية الوادي أن الرقمنة ليست مجرد عتاد تقني، بل هي ثقافة سلوكية تتطلب تعزيز قيم النزاهة والموضوعية وتدريب القيادات الإدارية على تقبل التقييم الرقمي المحايد.
- **ربط أنظمة التقييم الإلكتروني بنظام الحوافز بشكل آلي ومباشر** :للرفع من مستوى العدالة في محور الحوافز، يُوصى بإنشاء منصة رقمية موحدة لتقييم الأداء الفردي والسنوي للموظفين، بحيث تُحتسب المكافآت والحوافز بناءً على مخرجات النظام الإلكتروني مباشرة، لتقليص التدخل البشري والتقديري إلى حده الأدنى.
- **تعزيز قنوات التظلم الرقمي** :تفعيل أنظمة إلكترونية خاصة بتقديم الشكاوى والتظلمات الإدارية ومتابعتها بشكل شفاف، بما يضمن للموظف حقه في الاعتراض على أي قرار يشعر فيه بعدم الإنصاف، ترسيخاً لعدالة التعاملات والعدالة التفاعلية.
- **تحديث البنية التحتية وتكوين العنصر البشري** :الاستمرار في تحديث البرمجيات المستخدمة في البلدية وتوسيع نطاق الرقمنة ليشمل كافة المصالح الفرعية، مع تقديم دورات تدريبية مستمرة للموظفين لتقليص الفجوة الرقمية بينهم وضمان تكافؤ الفرص في استخدام وتسيير هذه الأنظمة.

أفق الدراسة (آفاق بحثية مستقبلية):

إن هذه الدراسة، وإن كانت قد أسهمت في إماطة اللثام عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والعدالة التنظيمية في بلدية الوادي، إلا أنها تفتح آفاقاً بحثية واعدة لدراسات مستقبليّة؛ ونقترح في هذا الصدد:

1. إجراء دراســـات مقارنة بين بلديات تعتمد الرقمنة بشـــكل كلي وأخرى لا تزال تعتمد النمط التقليدي لقياس الفروق في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
2. دراسة أثر "الإنصاف الرقمي" على جودة الخدمات المقدمة للمواطن (المرتفق العام) كمتغير تابع جديد.

وختاماً، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة تكنولوجية وتنظيمية بالغة الأهمية، ليس فقط لرفع كفاءة وسرعة المعاملات الإدارية، بل لكونها حصناً منيعاً يساهم في إرساء دعائم العدالة والإنصاف داخل المؤسسة العمومية، وتطهير بيئة العمل من الترسبات البيروقراطية والممارسات غير العادلة؛ مما ينعكس في النهاية على بناء منظومة إدارية محلية قوامها الثقة المتبادلة والتميز والإنصاف.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. الكتب:

- **أحمد، مروان محمد** .(2008) .*إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير* ط. 1. دار حامد.
- **حجازي، عبد الفتاح بيومي** .(2008) .*الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية: التنظيم – البناء – الأهداف – المعوقات – الحلول* ط. 1. دار الفكر الجامعي للنشر.
- **رضوان، محمود عبد الفتاح** .(2012) .*إدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية*)ط. 1. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- **عاشور، أحمد صقر** .(1989) .*السلوك الإنساني في المنظمات* .الدار الجامعية.
- **القريشي، عمر موسى جعفر** .(2015) .*أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري* ط. 1. منشورات الحلبي الحقوقية.

2. الأطروحات والمذكرات الجامعية:

- **بصيصو، محمد طالب علي حسن** .(2010) .*أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين وكالة الغوث الدولية غزة* رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- **الشايب، محمد** .(2009) .*الحكومة الالكترونية كآلية لتوطيد الحكم الجيد: دراسة في تطبيقات العالم المتقدم والنامي* رسالة ماجستير. جامعة الحاج لخضر – باتنة.
- **عابد، يوسف رجب** .(2015) .*أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام: دراسة حالة وزارة الداخلية الشق المدني* رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- **عاشور، عبد الكريم** .(2010) .*دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في و.م.أ والجزائر* رسالة ماجستير. جامعة منتوري – قسنطينة.
- **العيداني، محمد** .(2020) .*الإشكالات القانونية لاعتماد الحكومة الإلكترونية في الجزائر* أطروحة دكتوراه. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور – الجلفة.
- **علي، حيدر حمودي** .د.ت .*اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي—دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة* رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- **قصة، راضية** .(2018) .*العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي—دراسة ميدانية لأساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة* مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- **مختار، حماد** .(2007) .*تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية* رسالة ماجستير. جامعة بن يوسف بن خدة.

- **هدار، رانية** .(2019) .*دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر* أطروحة دكتوراه. جامعة باتنة 01.

3. المجلات والدوريات العلمية والملتقيات:

- **الحجيمي، خالد جاسم محمد** .(2019) .تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجغرافية السياسية .*مجلة البحوث الجغرافية*، (30)، .245
- **الخفاجي، حاكم جبوري علك** .(2012) .التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل—دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة .*مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج 14، ع 3، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- **خلف، ياسر لطيف** .(2017) .دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي—دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة ايرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصال .*مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج 99، ع 23، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.
- **درواسي، مسعود، وآدم، بن مسعود** .(2013) .الحكومة الإلكترونية متطلباتها ومعوقات تطبيقها .*مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، (4)2، .299
- **زرزار، العياشي** .(2016) .الإدارة الالكترونية: فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة .*مجلة مركز الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد الأول)*، .(5)
- **سعيد، هديل كاظم** .(2010) .العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي—دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني .*مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج 99، ع 23، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد.
- **الطائي، يوسف حجيم، وصائغ، محمد جبار، والدعمي، وليد عباس جبر)** .د.ت). دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي—دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيأة التدريسية في جامعة الكوفة .*المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، مج 9، ع 38، كلية الإدارة والاقتصاد.
- **عزايزية، سارة** .(2017) .*حكومة الإمارات الإلكترونية نموذج عربي رائد في تطبيق الإدارة الإلكترونية* ورقة علمية/منشور أكاديمي. جامعة البليدة 02.
- **عطا، خالدية مصطفى، وعباس، سامي أحمد، وبرسيم، مها عارف** .(2014) .العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية .*مجلة كلية المأمون*، ع 23.
- **العبيدي، نماء جواد** .(2012) .أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي—دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .*مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج 08، ع 24، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- **غريسي، عابد عبد الكريم، ومحمد، شريف** .(2018) .دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية . *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، (3)، .85

الملاحق

الملحق رقم 1

إستبيان

حول: العدالة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية

أختي/أخي المبحوث(ة):

السلام عليكم ورحمة الله و براكاته

في إطار إنجاز مذكرة ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستُستخدم لأغراض علمية فقط وتبقى في إطار السرية التامة.

تعليمات:

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك:

(أوافق بشدة / أوافق / محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة)

1. أولًا: البيانات الديموغرافية

- **الجنس**: ☐ ذكر ☐ أنثى
- **العمر:** ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة
- **المستوى التعليمي:** ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه
- **الأقدمية في العمل:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- **طبيعة الوظيفة:** ☐ إداري ☐ تقني ☐ إطار
- **القسم/المصلحة:** .....

ثانيًا: محاور الاستبيان

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: الشفافية والمساءلة						
1	تتيح أنظمة الإدارة الإلكترونية وضوحًا في الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.					
2	تساعد التطبيقات الإلكترونية في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة.					
3	تسهم الإدارة الإلكترونية في تقليل الغموض في القرارات الإدارية.					
4	تعزز الأنظمة الإلكترونية إمكانية تتبع المسؤوليات داخل المؤسسة.					
5	توفر الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.					
6	تقلل الأنظمة الإلكترونية من التدخلات الشخصية في العمل الإداري.					
7	تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز ثقة العمال في الإدارة.					
المحور الثاني: تحسين توزيع المهام						
8	تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية واضحة في توزيع المهام.					
9	تساعد التطبيقات الإلكترونية في تحديد مهام كل موظف بدقة.					
10	تسهم الإدارة الإلكترونية في تقليل تداخل المهام بين العمال.					
11	تتيح الأنظمة الإلكترونية متابعة إنجاز المهام بشكل منظم.					
12	يتم توزيع العمل بطريقة تتناسب مع قدرات العمال.					
13	تساعد الإدارة الإلكترونية في تحسين التنسيق بين المصالح المختلفة.					
14	تسهم الأنظمة الإلكترونية في تنظيم العمل وتقليل الفوضى.					
المحور الثالث: العدالة في الحوافز والمكافآت						
15	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في توزيع الحوافز.					
16	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل التحيز في منح المكافآت.					
17	يتم تقييم أداء العمال بشكل موضوعي باستخدام أدوات إلكترونية.					
18	ترتبط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي للموظف.					
19	يشعر العمال بوجود عدالة في توزيع الحوافز داخل المؤسسة.					
20	تسهم الإدارة الإلكترونية في شفافية تقييم الأداء.					
21	تقلل الأنظمة الإلكترونية من المحاباة في منح الترقيات والمكافآت.					

ملاحق رقم (02): بعض مخرجات برنامج spss

Corrélations

		الدرجة_الكلية	المحور1	المحور2	المحور3
الدرجة_الكلية	Corrélation de Pearson	1	,624**	,817**	,883**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
المحور1	Corrélation de Pearson	,624**	1	-,067	,007
	Sig. (bilatérale)	,000		,725	,970
	N	30	30	30	30
المحور2	Corrélation de Pearson	,817**	-,067	1	,657**
	Sig. (bilatérale)	,000	,725		,000
	N	30	30	30	30
المحور3	Corrélation de Pearson	,883**	,007	,657**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,970	,000	
	N	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	21

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	42,1	42,1	42,1

	أنثى	33	57,9	57,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	18	31,6	31,6	31,6
	ليسانس	15	26,3	26,3	57,9
	ماستر	24	42,1	42,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

طبيعة الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	44	77,2	77,2	77,2
	تقني	3	5,3	5,3	82,5
	إطار	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

المصلحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الامانة العامة	6	10,5	10,5	10,5
	التعمير والهندسة والبناء	9	15,8	15,8	26,3
	الحالة المدنية	6	10,5	10,5	36,8
	مصلحة جوازات السفر	6	10,5	10,5	47,4
	البطاقة الرمادية	4	7,0	7,0	54,4
	مصلحة رخصة السياقة	7	12,3	12,3	66,7
	مصلحة البيومتري	13	22,8	22,8	89,5
	مصلحة العمال والتكوين	6	10,5	10,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 35 سنة	6	10,5	10,5	10,5
	من 36 إلى 45 سنة	24	42,1	42,1	52,6
	أكثر من 45 سنة	27	47,4	47,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى 10 سنوات	19	33,3	33,3	33,3
	أكثر من 10 سنوات	38	66,7	66,7	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	57	4,51	,504
س2	57	4,61	,491
س3	57	4,30	,865
س4	57	4,40	,728
س5	57	4,28	,861
س6	57	4,40	,623
س7	57	4,39	,620
المحور1	57	4,4135	,46502
N valide (liste)	57		

.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ع1	57	4,07	,623
ع2	57	3,82	1,104
ع3	57	4,12	,888
ع4	57	4,04	,865
ع5	57	3,91	1,074
ع6	57	4,07	,495
ع7	57	4,32	,602
المحور2	57	4,0501	,59240
N valide (liste)	57		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
م1	57	3,86	,667
م2	57	3,86	,639
م3	57	3,63	1,011
م4	57	3,68	1,055
م5	57	3,49	1,325
م6	57	3,63	1,080
م7	57	3,49	1,151
المحور3	57	3,6642	,76717
N valide (liste)	57		