

الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية

(1) حسام حسين شياح

علي عبد الحسن عباس (2)

(1) جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم المالية والمصرفية. hussam.h@uokerbala.edu.iq(2) جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم المحاسبة. Fuhrer313@gmail.comali.abd.alhassan@uokerbala.edu.iq**الملخص**

سعى هذا البحث الى تحديد التأثير الوسيط للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية بأبعادها (جودة الأداء، فاعلية الأداء، التواصل، اتخاذ القرارات). وتتمثل معضلة البحث في ازدياد مستويات التعقيد التنظيمي بسبب تأثرها بالبيئة المضطربة مما انعكس ذلك في تأثيرها السلبي على العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء للموارد البشرية. وتم اختيار جامعة كربلاء ميدانا للبحث واعتمد في استمارة الاستبيان وشملت (271) من الملاك الأكاديمي. واستخدم التحليل العاملي التوكيدي وعدد من الإحصاءات الاستدلالية لتحليل الارتباط والتأثير. وتحققت عدد من الفرضيات الخاصة بالبحث. وتم التوصل الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات المهمة. وكان من اهم ما توصل اليه هو اسهام العدالة التنظيمية في تقليل الأثر غير المباشر للتعقيد التنظيمي في فاعلية الأداء للموارد البشرية. وتمت الإشارة الى الأسباب التي أدت الى هذه النتائج. كذلك نوصي بتقوية جوانب العدالة المعلوماتية لأنها تسهم في تقليل التعقيد التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التعقيد التنظيمي، العدالة التنظيمية، فاعلية الأداء للموارد البشرية.

Abstract

This research seeks to determine the intermediate effect of organizational justice in its dimensions (distributive justice, procedural justice, interactive justice) in the relationship between the organizational complexity and performance effectiveness of human resources in their dimensions (performance quality, performance effectiveness, communication, decision making). The problem of research is that organizational complexity increases because of its vulnerability to the troubled environment, which has been reflected in its negative impact on organizational justice and the effectiveness of human resources performance. The University of Karbala was chosen as a field of research and was based on the questionnaire which included (271) academic staff. We used empirical analysis and several meta-statistics for correlation and impact analysis. They have achieved several research hypotheses. We reached several important conclusions and recommendations. One of the most important

findings was the contribution of organizational justice to reducing the indirect impact of an organizational complexity on the effective performance of human resources. We showed the reasons for these results. We also recommend strengthening information justice as it contributes to reducing organizational complexity.

المقدمة

اشارت العديد من الدراسات التي تم طرحها في الجانب النظري الى تأثير التعقيد التنظيمي في عمل المنظمات وفاعلية الأداء للموارد البشرية. فهو ينقل المنظمة الى حالة من الفوضى والغموض وعدم الادراك للتغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة ما يجعل انجاز المهام أكثر صعوبة ويؤثر الغموض السائد في عملية صنع القرار وفي فاعلية الأداء للموارد البشرية وقد يصبح تطبيق العدالة التنظيمية في ظل هذا النظام المعقد اقل فاعلية ويؤثر التعقيد التنظيمي بشكل سلبي في تطبيق العدالة التنظيمية. وعند غياب العدالة التنظيمية تصبح المنظمة غير قادرة في تطبيق الفعاليات التي تحاول عن طريقها إعادة المنظمة الى مسارها الصحيح. وإذا توفرت العدالة التنظيمية سيكون لها دور مهم واساسي في تقليل التأثير السلبي الكلي للتعقيد التنظيمي في فاعلية الأداء للموارد البشرية.

الجانب النظري لبناء الفرضيات

التعقيد التنظيمي Organizational Complex

يرى (Schwandt,2009,11) بان التعقيد يمثل سمة من سمات النظام ومصطلح التعقيد يعني المتشابك والمتشابك المتصل. وهو مصطلح يستخدم في الكثير من الأحيان وهو مجرد ومتعدد الابعاد ويتمتع بخمس سمات هي التفاعل الكبير، وعدد كبير من الأجزاء، اللاخطية، التناقض، كسر التناظر، القيود غير المألوفة. وكلها تتفاعل وفق نظام معقد. أشار (Anish&Gupta,2010,1)، (Daryani& Schahram,2016,360) ان المنظمات هي عبارة عن كيانات بنماذج هيكلية وتتمتع بالنظام والحتمية وتترابط الأنظمة في داخلها عن طريق شبكة معقدة من الارتباطات المتبادلة فيما بينها وتتميز بالصعوبة المتأصلة التي يواجهها الموظفين في داخل النظام في شرح ووصف سلوك النظام في المستوى الكلي من حيث مكوناته. وتتكون الأنظمة المعقدة من كيانات تتفاعل مع بعضها ومع بيئتها ويكون سلوكها غير خطي. فمثلا الشائعات التي تنشأ من مصادر غير مؤثرة تؤدي الى حالة من الذعر والاضطراب والكوارث. كما ان الكيانات المعقدة تتفاعل مع بعضها وتؤدي الى إعادة تشكيل وتحديد للنظام ككل في سبيل المثال يقوم سرب من الطيور بإعادة تشكيل نفسه بشكل تلقائي استجابة للتغيرات في الرياح او اثناء البحث عن الطعام او للحماية من الافتراس. ويرى (Gell-Mann,2002,13)، (Pollack&Remington,2012,147) بأن التعقيد التنظيمي ينشأ من التسلسل الهرمي المفصل كما هو الحال في المجموعات الصناعية المتداخلة مع بعضها والذي يتكون كل منها من مجموعة متنوعة من المنظمات والمؤسسات الأخرى. وان التعقيد التنظيمي سيجعل المنظمات قادرة على تطوير استراتيجيات وهياكل وعمليات بشكل

طبيعي من اجل تحقيق التكيف الذاتي مع التغييرات في البيئة ويتضمن ادواراً جديدة والسير نحو التحولات التنظيمية الناجحة فالمنظمات في مثل هذه الحالة تخلق نظاما خاصا لنفسها يتكون من مجموعة من القيم والمهام لتحقيق عملية التنظيم الذاتي في داخل المنظمة. وأضاف (McMillan,2008) ان المنظمة تستخدم الأفكار المعقدة لتتحدي وتغير الثقافة السائدة وتقدم الملاحظات والنماذج وبعض المعارف الجديدة المستمدة من دراسة الحالة المفصلة وهي بذلك تساعد المنظمة في التعامل بفاعلية أكبر مع موجات عدم اليقين والتغيير والتي هي سمة مميزة للقرن الحادي والعشرين. ويرى (Lewin,1999,215) ان أحد اهم التداعيات الناشئة من علم التعقيد هو ان النظام يظهر بشكل طبيعي في الأنظمة بغض النظر عن بساطته، او تعقيده، او فوضوية. فالنظام الطبيعي يتطور عن طريق التنظيم الذاتي فعندما يكون النظام مفتوحا يتلقى الطاقة من الخارج وسوف يميل الى انشاء نظام اخر وعندما يتم اغلاق النظام سوف يتحلل الى اقصى حد من الفوضى. واكد (Anderson,1999,217) بانه كلما كانت المنظمات أكثر تعقيدا يؤدي الى ان تكون المعلومات اقل وضوحا وذات غموض عال في عمل المنظمة. وتقرح نظرية التعقيد الحديثة ان بعض الأنظمة التي لها العديد من التفاعلات بين الأجزاء الشديدة التمايز تنتج سلوكا يستحيل التنبؤ به وتصف نظرية التعقيد كيف يمكن للأسباب المعقدة ان تحدث تأثيرات. وأشار (Anderson Etal,1999,234-235) ان المنظمات هي عبارة عن أنظمة مقترنه وبشكل واسع مع العديد من الإمكانيات لذى يجب على أعضائها فهمها اما عن طريق تقليل تعقيدها (تخفيض عدد العوامل التي تؤثر مدخلاتها في سلوكها) او عن طريق امتصاصها (تبني بنى معرفية تبسط المدخلات) وان الأنظمة المعقدة تنظم نفسها بنفسها وتتطور نحو توازن ديناميكي في حافة الفوضى. وكمثال على ذلك أشار (Boisot&Child,1999,237) بان الصين تعد اكبر نظام اجتماعي في العالم وأسهمت العوامل التاريخية في تشكيل هذا النمط من التعقيد في الصين مما منحها خصائص مختلفة عما هو موجود في الدول الصناعية الغربية ولذلك فقد تعاملت منظماتها ووحداتها الاجتماعية مع هذا التعقيد عن طريق استراتيجية الاستيعاب بدلا من وضع استراتيجية تحد من المجتمعات الغربية لذلك تواجه الشركات الغربية العاملة في الصين خيارا بين المحافظة على معاييرها الخاصة بالتعقيد او تبني استراتيجية لامتناص التعقيد تكون منسجمة مع الثقافة الصينية. أوضح (Stacey,1996) ان قمع القلق الناجم عن الطبيعة غير المستقرة والمتغيرة باستمرار لعالم الاعمال اليوم يؤدي الى قمع الدوافع الإبداعية والتي كان من الممكن ان تسمح لأعضاء القوة العاملة بإنتاج أفضل ما لديهم. ويرى (Mitleton-Kelly,2003,22) ان نظرية الفوضى تهتم بأشكال التعقيد التنظيمي التي يوجد فيها النظام الناشئ مع الاضطرابات في حافة الفوضى. فعندما ينتقل النظام من حالة النظام نحو زيادة الفوضى فقد يمر بمرحلة انتقالية تظهر فيها أنماط جديدة من النظام بين الاضطراب مما يؤدي الى تناقص النظام المتعايش مع الفوضى. وأضاف (Faucher Etal,2008,5) بان التعقيد يحدث بعيدا عن التوازن عند "حافة الفوضى" وهي تسمى بالنقطة الحرجة ويحدث هذا الموقف في المنطقة التي تقع بين السلوك الدوري المتوقع والسلوك الفوضوي الذي لا يمكن التنبؤ به ويتكون التعقيد التنظيمي نتيجة للتفاعلات بين العناصر وفقا للمعلومات المتوفرة في داخل المنظمة. فالتعقيد التنظيمي هو محصلة لسلوك معقد يتمحور في نظام يتطور عن طريق العمليات التلقائية والمستقلة الى حالة حرجة اذ قد يكون للاضطراب الصغير تأثيرا كبيرا فيالنظام بأكمله. أشار كل من (Girod&Whittington,2015,1520-1525)، (Briscoe,2010,39-45) الى انه يمكن التعامل مع المنظمات بعدها أنظمة تكيفية معقدة اذ انها تعكس المبادئ الأساسية لهذه الأنظمة مثل التنظيم الذاتي، التعقيد، التولد، الاعتماد المتبادل، تعدد الإمكانيات، التطور المشترك، الفوضى، التشابه الذاتي. ومن الأمثلة عن

المنظمات التي تعمل بمنهج الأنظمة التكيفية المعقدة هي موسوعة ويكيبيديا فيتم التعاون فيها وادارتها بواسطة هيكل اداري مرن في تنظيمية وهو عبارة عن مزيج معقد من التفاعلات الإنسانية الحاسوبية وعن طريق إدارة السلوك تستخدم موسوعة ويكيبيديا قواعد بسيطة لأنتاج قاعدة معرفية معقدة ومتطورة ومن الأمثلة الأخرى هي (شبكة الاقتصاد الكلي العامة، سوق الأسهم المالية، الأحزاب السياسية، الجماعات المشتركة). وأضاف (Holland,2006,4) ان النظام التكيفي المعقد (Complex Adaptive Systems) هو نظام لا ينتقل فيه الفهم الكامل للأجزاء الفردية بشكل تلقائي فهما كاملا لسلوك النظام بأكمله. فهي أنظمة تحتوي على عدد كبير من المكونات والتي غالبا ما يطلق عليها عوامل تتفاعل وتتكيف او تتعلم. وأشار (Brown&Eisenhardt,1997,1-3)، (Markusen,2010,814) بان التعقيد التنظيمي يخلق مشاكل كبيرة تجعل من الصعب انجاز المهام وهناك عدد قليل من المديرين لديهم فهم واقعي للكيفية التي يؤثر بها التعقيد فعليا في منظماتهم وعندما يدرك المديرون التنفيذيون ان موظفيهم يواجهون حالة من التعقيد التنظيمي فأنهم يتخذون خطوات مباشرة لتحديد المكان الذي فيه التعقيد لمعرفة سبب المشكلة اذ يمثل التعقيد الناجم عن عوامل مثل عدم الوضوح في الدور او ضعف العمليات ومعرفة من هو المسؤول عن التعقيد تبدأ بعد ذلك المنظمة بتعزيز الفعاليات التنظيمية عن طريق إزالة التعقيد الذي لا يضيف قيمة عن طريق تدريب الموظفين بكيفية التعامل معه اذ يجب ان تكون لدى المنظمة القابلية فياجراء التغيير للتخلص من الوضع الفوضوي الذي تمر به . وأضاف (Birkinshaw&Heywood,2010,122-125)، (Heaslip,2015,1) بان هناك عدة أنواع من التعقيد التنظيمي:

1. التعقيد بسبب اللوائح والقوانين المفروضة والتدخلات من المنظمات غير الحكومية والتي لا يمكن ادارتها والسيطرة عليها لدى المنظمة.
2. التعقيد المتأصل والذي هو جزء لا يتجزأ من العمل ولا يمكن التخلي عنه الا عن طريق الخروج من جزء من العمل.
3. نتائج التعقيد المصممة من الخيارات عن المكان الذي تعمل فيه المنظمة وما تبيعه والى من وكيف وهذا النوع من التعقيد يمكن للمنظمات ازالته.
4. ينشأ التعقيد غير الضروري من تزايد عدم التوافق بين حاجات المنظمة والعمليات التي تدعمها ويمكن ادارتها بسهولة بمجرد تحديدها.
5. التعقيد القائم في السلوك البشري وهو ناتج عن تفاعلات السلوك ومواقف الناس فالسلوك البشري المتنوع لا يمكن التنبؤ به ولا يمكن السيطرة عليه وهو يجعل إدارة المنظمات الكبيرة أكثر صعوبة ويؤدي الى مشكلات معقدة لأن الجهات المعنية تسيء فهمها او لا توافق عليها.
6. ينشأ التعقيد القائم في سلوك النظام من الحاجة الى المنظمات والبرامج او مكوناتها للتفاعل الديناميكي مع الأنظمة داخل بيئتها وقد تتضمن هذه الأنظمة لجان الحوكمة او الأقسام الوظيفية او مجموعة إدارات الاعمال. فعندما تكون المنظمات او البرامج متصلة او تعتمد على هذه الأنظمة فان تفاعلاتها يمكن ان تؤدي الى نتائج غير متوقعة

7. التعقيد القائم على الغموض: وهو ناتج عن عدم معرفة ما يمكن توقعه او كيفية ادراكه وينتج من عدم اليقين بشأن ما سيحدث وكيف سيحتاج المرء الى الرد عليه وهذا النوع من التعقيد يجعل الخطوات الاتية أكثر صعوبة. وقد قام (Heaslip,2014,55-57) بربط التعقيدات التنظيمية بأسبابها الملموسة وذلك من اجل تسهيل تعيين المسؤوليات المهنية لأداراتها وهي:

1. التعقيد التشغيلي: وهو يرتبط مع تحديد وجدولة واستكمال الأنشطة في المنظمة. وتعد إدارة التعقيد التشغيلي من المسؤوليات الأساسية للمدير التنفيذي والذي يدرّب بشكل جيد في المبادئ والممارسات والتقنيات لإدارة المنظمة باحترافية. ويزداد التعقيد التشغيلي بعدد المهام التي يجب اكمالها.
 2. تعقيد المخرجات: وينشأ عندما تعتمد المنظمة في أنشطة لا يمكن التنبؤ بنشاطاتها وقد تكون الإدارة هي المسؤولة او قد يكون السبب أصحاب المصلحة المالكين للمنظمة والذي تكون معرفتهم محدودة.
 3. التعقيد البيئي: وينشأ بسبب البيئة غير المستقرة في المدة الزمنية التي تعمل بها المنظمة وقد يرجع الى أسباب خارجية لا يمكن التحكم بها.
 4. تعقيد أصحاب المصلحة: وينتج بسبب اعتماد المنظمة في أصحاب المصلحة وهم المالكين للمنظمة من اجل الحصول على الدعم وما يرافقه من عدم يقين في قراراتهم التي يتخذونها.
 5. التعقيد التنظيمي: ويرتبط بمحاولة مؤامة وجهات النظر وتأمين توصيات اللجان التنظيمية بأدوار ومسؤوليات ومنظورات ولولويات متميزة ويكون سبب التعقيد في هذه الحالة عندما ينبغي على المنظمات الحصول على موافقه العديد من لجان الإدارة المستقلة والمراجعة الكثيرة من عدة جهات من اجل اتخاذ القرار وقد يؤثر أصحاب المصلحة او جهات أخرى في صنع القرار مما يزيد التعقيد التنظيمي.
- أشار (Van der waal,2005,8) الى ان الصراع بين الثقافات المختلفة في حالة وجودها في مكان واحد يزيد من احتمالية التعقيد وذلك عن طريق الدراسة التي توصل لها في عدد من القبائل في افريقيا. ويرى (Bickhard&Campbell,2003,216) ان من ضمن الأمور التي تلفت الانتباه الى وجود مثل هذه الاسقاطات في كل مكان سواء أكانت (داخلية ام خارجية) في عمليات التنظيم الذاتي، القيام الذاتي، التحفيز الذاتي، المستويات الأعلى من التنظيم، الجاذبات الدورية الجاذبات الغريبة. أي ان العمليات غالبا ما يتم تقديمها على انها تناقضات مع التباين والتكيف القائم في الاختيار والتي يكون فيها المنتج النهائي هو زيادة في التعقيد التنظيمي. أضاف (Scott&Meyer,1984,31) بان الهيكل التنظيمي يصبح أكثر تفصيلا وتعقيدا للتعامل مع الضغوط البيئية. أضاف (Bickhard&Campbell,2003,265) بان التعقيد التنظيمي يفرض قيودا في المسارات المحتملة لتطوير البنية التحتية للمنظمة. فضلا عن ذلك فانه يزيد من المخاطر والحوادث في أماكن العمل (Forteza et al,2017,185). ويؤدي الى فقدان الثقة والتماسك بين الموظفين وضعف الاتصالات التنظيمية (Heide et al,2018,465). وأشار (Malott&Martinez,2006,265) (Fioretti&Visser,2006,499) الى نوعين من التعقيد التنظيمي وهما التعقيد الرأسي وهو نتيجة لتعدد المستويات الهرمية المختلفة بكثرة ولا يتناسب مع حجم المنظمة الذي قد يكون صغيرا وكذلك التعقيد الافقي الذي يشير الى عدد التقسيمات الفرعية في كل قسم وكثرة الوحدات المتخصصة في المستوى الواحد.

Organizational Justice العدالة التنظيمية

تتمثل العدالة التنظيمية باهتمام الموظف بوضع مقارنة بينه وبين اقرانه في العمل فهي نوع من أنواع الادراك الفردي او الجماعي لقوانين العمل والاستشعار بمدى تطبيقها بشكل عادل في مكان العمل وهذا ذو تأثير في السلوك التنظيمي وأشارت العديد من الدراسات بان العدالة التنظيمية تعود في الأصل الى نظرية المساواة والتي تقوم على فرضية أساسية تشير بان الافراد العاملين يهتمون بقياس مدى العدالة التي حصلوا عليها بالاعتماد على طبيعة المهام المطلوبة منهم والطرائق المستخدمة لتحقيقها وان تطبيق العدالة التنظيمية يسهم في خلق تصورات إيجابية تؤدي الى سلوكيات تعاونية ويشاركون في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Anderson & Shienew, 2003, 230-231). وان تطبيق العدالة التنظيمية يؤدي الى التقليل من معدلات الدوران الوظيفي واحترام الحقوق الأساسية للموظفين وتمكينهم. وان غيابها يؤدي الى ارتفاع معدلات انعدام الرضا الوظيفي وزيادة عمليات التخريب وارتفاع مستويات القلق والتي تؤدي الى انخفاض الأداء التنظيمي. لأن العدالة التنظيمية هي عبارة عن تصورات ذهنية لدى الفرد تجاه مواقف محددة ولقد حدد ثلاث ابعاد للعدالة التنظيمية وهي كل من العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) (Beugr, 2002, 1093-1099). وأضاف كل من (Buluc & Gunes, 2014, 145-147)، (Moorman, 1991, 845) بان العدالة التنظيمية تسهم في عملية صنع القرار وزيادة الالتزام التنظيمي الذي ينطوي في زيادة الالتزام النفسي لذلك فهي تؤدي دورا مهما في تحقيق الأهداف والأداء التنظيمي والجودة. فالعدالة هي واحدة من اهم المعايير في الحياة الاجتماعية وهي الأساس لكل السلوكيات الصحيحة وقد اتفق مع (Beugr, 2002) بالابعاد نفسها. وأضاف بان قضايا المحسوبية والمنسوبية في العمل هي دليل على غياب العدالة التنظيمية والتي تنعكس بدورها في ارتفاع معدلات الصمت التنظيمي. ويرى (Butler & Chung- Yan, 2011, 233-736) بان العدالة التنظيمية تشير الى النزاهة المدركة للقواعد والمعايير التنظيمية والاجتماعية والتي تحدد كيفية توزيع النتائج والمكاسب والفوائد وأشار الى دورها في مكافحة التحرش الجنسي في مكان العمل عن طريق الاستجابة لشكاوى الموظفين وفق الإجراءات والسياسات وعدم التحيز لجهة دون أخرى لأن فقدان العدالة التنظيمية سيؤدي الى انخفاض فاعلية الموارد البشرية.

لقد تأثرت أبحاث العدالة التنظيمية بشكل كبير بظهور العلماء النفسيين ونتيجة لذلك غالبا ما ينظر الى العدالة على انها علاقة شخصية بالرغم من أهميتها وهي تعد من اهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة وان تطبيقها يعد أحد المتطلبات الأساسية لتكوين سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين وان تطبيقها يعد من التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة (Greenberg, 2002, 16-18). وأشار (Lind, 2007, 35-37) ان غياب العدالة التنظيمية يؤدي الى زيادة ظاهرة الفساد الإداري والانحراف الوظيفي وانخفاض مستويات الولاء التنظيمي وزيادة حالات الصراع بين الافراد وانخفاض الالتزام التنظيمي مما يؤثر في انخفاض فاعلية الأداء للموارد البشرية كنتيجة حتمية بسبب هذه التأثيرات السلبية. وتوصل (Johnston et al, 2016, 955) بان التصورات العامة للعدالة التنظيمية مرتبطة بشكل سلبي بضغط العمل وترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي.

أشار كل من (Beugr, 2002, 1094)، (Chan & Jepsen, 2011, 150-151)، (Moliner et al, 2017) بان العدالة التنظيمية تتعلق بتصورات الموظفين بشأن نزاهة القضايا المتعلقة بالعمل وقد أشار الكثير من الأبحاث الى دور الانصاف

في مكان العمل وتم تحديد أربعة أنواع من العدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية وتشير الى عدالة النتيجة المستلمة على سبيل المثال يقارن الناس نسبة مدخلاتهم مع الاخرين ذي الصلة. وأيضا العدالة الإجرائية التي تشير الى عدالة الطريقة التي يتخذ بها القرار. على سبيل المثال الاجراء الذي يتم بموجبه تحديد الترقية والمكافأة وتقييمات الأداء. وكذلك العدالة التفاعلية التي تشير الى العدالة التي يعامل بها صناع القرار الناس والتي تتمثل بالمعاملة باحترام وحساسية. والعدالة الشخصية تشير الى العدالة بين الأشخاص ومتمثلة بالمعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون. اما العدالة المعلوماتية فهي تتمثل بمدى كفاية المعلومات المقدمة للموظفين فيما يتعلق بالإجراءات. وفيما يأتي شرح مفصل لكل نوع منها:

العدالة التوزيعية Distributive justice

يرى (Chang&Dubinsky,2005,40-41) بانها تشير الى النزاهة المدركة لمقدار مكافأة الموظف الذي يحصل عليها وهذا يحصل عندما تكون الأطراف في علاقة تبادل اجتماعي وتكون مكافأة كل طرف متناسبة مع تكاليف كل منها وأيضا تكون المكافآت الصافية او الأرباح متناسبة مع استثمارات كل طرف وان عدم المساواة والانصاف ستؤثر في نفسية الفرد وتولد نوع من مشاعر التفاوت بسبب سوء التوزيع وتؤثر في فاعلية الموارد البشرية وتؤدي الى تراجع مستويات الأداء بشكل واضح. وأشار (Cheng,2014,1131) بان العدالة التوزيعية تؤثر في زيادة معدلات الارتياح وارتفاع مستوى فاعلية الأداء للموارد البشرية في حالة وجود نظام تقييم فعال. وأضاف (Goodboy et al,2008,256) بأنها تشير الى أدراك الفرد لعدالة النتائج التي يتلقاها وقد تكون هذه النتائج مفيدة (الراتب، الفوائد) وان العدالة التوزيعية يتم تقييمها وفقا لمبادئ نظرية العدالة ويحدث التخصيص العادل للموارد عندما تتطابق مكافآت الفرد مع اسهاماته في المنظمة وعندما يتم توزيع المكافآت بشكل عادل في جميع أعضاء المنظمة.

العدالة الإجرائية Procedural justice

أشار (Chang&Dubinsky,2005,40-41) بانها تتمثل بالعملية او الإجراءات التي يتم بموجبها تخصيص الموارد او اتخاذ القرارات مثل السياسات والإجراءات المستخدمة لتصميم برنامج التعويضات، تقييم أداء الموظفين، تقديم الزيادة في الأجور. ولذلك فأن الموظفين لا يهتمون فقط بالمبلغ الناتج ولكن أيضا في عملية تخصيصه لأن العناصر الهيكلية للعدالة الإجرائية تؤثر في تصورات الافراد للعدالة وان الموظفين ينظرون الى المزيد من الإجراءات العادلة التي تمنحهم حرية كبيرة في التعبير عن آرائهم وتوصلت العديد من الدراسات بان العدالة الإجرائية مرتبطة بمخرجات الموظفين مثل فاعلية الأداء والرضا الوظيفي والسلوكيات الإيجابية والالتزام التنظيمي والدوران الوظيفي. كما ان العدالة الإجرائية مرتبطة بالمعاملة الشخصية التي يحصل عليها الموظف اثناء سن العدالة الإجرائية مثل اظهار الاحترام، الصدق والأمانة، تقديم المبررات والتفسيرات. وأضاف (Cheng,2014,1133) بان العدالة الإجرائية تفسر تباينا أكبر في الالتزام التنظيمي مقارنة بالعدالة التوزيعية وترفع من معدلات الارتياح. وان فلسفة العدالة الإجرائية تقوم على أساس ان عملية التوزيع يجب ان تكون عادلة ومناسبة وأنها لا تتعلق بالنتائج الفعلية للعملية كما انها ترتبط إيجابيا بالاستمرارية او المعيارية والتي تؤثر في زيادة الالتزام التنظيمي. وأضاف (Goodboy et al,2008,257) بانها تشير الى تصورات أعضاء المنظمة بشأن نزاهة القواعد والإجراءات التنظيمية وغالبا ما تستند الى التصورات العالمية وهي أدراك الفرد لعدالة مكونات العملية في النظام الاجتماعي

التي تنظم توزيع الموارد. وان عدالة الإجراءات يتم الحكم عليها فبأساس اتساق تطبيقها والمعايير الأخلاقية السائدة ودرجة انحيازها ودقتها وتصحيحها ومدى تمثيلها لجميع الأشخاص المعنيين وترتبط العدالة الإجرائية إيجابيا بالالتزام التنظيمي وبكل من الثقة الإشرافية والتنظيمية والرضا عن الزيادات ورغبة الموظفين بالالتزام بالقرارات التنظيمية.

العدالة التفاعلية *Interactional justice*

أضاف (Chang&Dubinsky,2005,40-41)، (Sindhav,2001,77-78) بانها تتعلق بالمعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون اثناء تنفيذ الإجراءات داخل المنظمات. فمثلا ان التصورات لدى مندوبي المبيعات عن مدى موثوقية مديرهم هي وبشكل جزئي دالة فيكيفية سعي مديري المبيعات الى تطوير الثقة مع مندوبي المبيعات وهذه المعاملة تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر فيفاعلية الأداء لمندوبي المبيعات. ويرى (Mashi,2018,1352)، (Cheng,2014,1133) بانها تستند الى التفاعلات الشخصية التي تحدث بين الموظفين مع التركيز فيالموظفين فيما إذا كانوا يعاملون بكرامة، مجاملة، احترام. وأتفق (Cho,2017,174)،(Goodboy et al,2008,256-257)،(Hansen et al, 2013,219)،(Jordan&Turner,2008,253)،(Kyle&White,2017,4)،(Mayer et al,2008,182)،(Moliner et al,2008,329)،(Piccolo et al,2008,275) بان العدالة التفاعلية تتكون من بعدين ثانويين هما العدالة المعلوماتية والعدالة الشخصية.

وأشار (Chory&Kingsley,2009,163) بان فقدان العدالة التفاعلية يؤدي الى مجموعة من الظواهر التنظيمية المختلفة كارتفاع معدلات الظلم التفاعلي، الانحراف الشخصي والتنظيمي في مكان العمل، وسلوكيات الانسحاب، وازدياد ردود الفعل السلبية، وانخفاض كل من الثقة في الإدارة والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي. وهكذا عندما تتواجد العدالة التفاعلية فأنها تتطابق مع النتائج والسلوكيات الإيجابية وعندما لا تتواجد فان السلوكيات السلبية تتزامن مع المنظمة.

العدالة المعلوماتية *Informational justice*

ويرى (Cho,2017,174) بانها تتجسد بمدى قدرة المدراء في تعزيز التواصل بين وحدات العمل المختلفة لاسيما فيما يتعلق بالمشاريع والاهداف والموارد المطلوبة لكل قسم ومدى قدرتهم في إيصال المعلومات الكاملة والصحيحة لجميع الموظفين وجعلهم على اطلاع بكل ما يحدث في منظماتهم بشكل واضح. وهي تشير الى مدى كفاية المعلومات المدركة والتفسيرات التي قدمت للأفراد فيما يتعلق بالأجراء او النتيجة.

وأضاف (Bermerth et al,2007,305) بان العدالة المعلوماتية تحدد نوع التفسير الذي يقدمه صناع القرار ويتم تناول عدة قضايا مثل مدى ما يقومون به عن طريق النقاط الاتية

1. هل كانوا صريحين في الاتصال مع الموظفين والمرؤوسين.
2. هل قاموا بإيضاح الإجراءات الخاصة بالعمل بدقة.
3. مدى اسهامهم في تقديم تفسيرات معقولة للموظفين.
4. هل قاموا بعرض المعلومات بالوقت المناسب.

5. هل قدموا معلومات مصممة حسب الحاجات الفردية.

العدالة الشخصية Interpersonal justice

يرى (Hansen et al,2013,219) بانها تشير الى درجة نظر الافراد بأنهم يعاملون بأدب وكرامة واحترام من جانب الطرف الأعلى وطرف ثالث الذي ينفذ اجراء ما ويحدد النتيجة. وما المدى الذي يعامل فيه المشرفون المرؤوسين باحترام. وأشار (Carr&Maxwell,2018,2)، (Kyle&White,2017,4) بان العدالة الشخصية تنطوي على تفاعلات بين الموظفين والمشرفين والتي تشمل الاعتبارات التوزيعية مثل التعامل باحترام وأدراك المرؤوس بان المشرفين عليهم يهتمون برفاهيتهم وتطورهم المهني.

فاعلية الأداء للموارد البشرية Effective performance of human resources

ان فاعلية الأداء للموارد البشرية تتمثل بمدى قدرة الافراد في انجاز الاعمال بشكل صحيح وتحقيق الهدف المحدد وهي تتمثل بمدى تحقيق درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة وان عملية التقييم المستمر يسهم في رفع فاعلية الموارد البشرية بشكل مستمر (Bray&Brawley,2002,235)، (Marshall&Wood,2000,66). وان تعزيز العمل الجماعي هو من الأولويات القصوى في خلق المزيد من المشاركة للموظفين ورفع مستوى أداء الموارد البشرية وتشجيع الابتكار والدعم من القاع وتعزيز التماسك وزيادة الالتزام التنظيمي. كذلك يعزز العمل الجماعي التنافس بين الأعضاء والذي بدوره يسهم في ابراز نقاط القوة والضعف ويمكن بعد ذلك تشخيص هذه النقاط واجراء التعديلات التي تزيد من فاعلية الأداء للموارد البشرية وتحقيق اهداف المنظمة وتحقيق الاستقرار التنظيمي. وان الدعم الاجتماعي والعاطفي لدى القادة يساعد في زيادة فاعلية الأداء للموارد البشرية وتحفيز روحهم الداخلية نحو العمل بجدية وشعورهم بالاحترام لدى قادتهم وزيادة علاقات التماسك والارتباط بين الافراد (Bhagat,1983,664). وأشار (Goh,2013,1)، (Bray&Brawley,2002,234-236) ان فاعلية الأداء للموارد البشرية تتمثل بإنجاز الأهداف المتوقعة بطريقة مرضية وكافية لتحقيق الغرض المنشود ويكون ذلك عن طريق تحسين التوافق والتعاون بين الموظفين والاستفادة من التطورات التكنولوجية وتمثل الفاعلية الخطوة الأولى نحو الاستقرار التنظيمي وبعدها تأتي المرحلة الثانية لتحقيق الكفاءة للموارد البشرية. اذ انه في البيئات التنظيمية المعقد يكون تحقيق الكفاءة امر صعب مما يجب أولاً تحقيق الفاعلية للموارد البشرية وتوفير بيئة تنظيمية صحية لهم وتعزيزها بالعدالة التنظيمية للتسريع من عملية تحقيق الفاعلية للموارد البشرية. ويرى (Baeder,2011,1) ان اختيار الموظفين المناسبين للعمل من ذوي المهارات والخبرة العميقة وتقييم التدريب وتصميم الوظائف والتطوير التنظيمي هي تعد من الأدوات الأساسية لتحقيق الفاعلية للموارد البشرية. وكما تم التأكيد فيضرورة تقليل التعقيد في الأداء للموارد البشرية عن طريق وضع ابعاد قليلة وواضحة وتقليل التداخل بين الابعاد من اجل تبسيط عمليات القياس وتحديد أماكن الضعف بسهولة في كل بعد ووضع الحلول المناسبة. وأضاف (El Ashker,2012,477) ان مؤشرات قياس الأداء للموارد البشرية تمكن الإدارة من مراقبة أداء الافراد من اجل توضيح قيمة رأسمالها البشري وكيف يمكن تطويره ووضع برامج التدريب التي تتلائم مع مواردها البشرية. أشار (Broadbent et al,2018,4) بضرورة تحديد الافراد الذين يجب استمالتهم. والمحافظة على القوى العاملة الحالية وتزويد المنظمة باحتياجاتها الضرورية من الموارد

البشرية الملائمين للعمل وتوفير الموارد اللازمة لتطوير هذه الموارد البشرية وتوفير المحفزات المادية والمسارات الجديدة للترقيات لزيادة فاعلية الموارد البشرية. وأضاف (Lawler,2012,2) بان القوى العاملة المتغيرة والمنافسة العالمية، التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات، المعرفة الجديدة، المطالبة بالأداء المستدام تجبر المنظمات في إعادة تقييم الموارد البشرية بشكل مستمر عن طريق إعادة تصميم الوظائف وتتأثر فاعلية الأداء للموارد البشرية بالسياسات والممارسات التنظيمية. وقد أشار (Pollock,2018) انه عن طريق وضع الاستراتيجيات الصحيحة يمكن تحقيق الفاعلية في الأداء للموارد البشرية. وان إدارة الأداء الفعال تدور حول القيادة والعلاقات بين الأشخاص وردود الفعل البناءة والعمل الجماعي لاسيما عندما يتعلق الامر بمهام الموارد البشرية الصعبة المتمثلة في إدارة عملية لا يهتم بها الموظفون. ويمكن تحديد اهم الاستراتيجيات لزيادة فاعلية الأداء للموارد البشرية:

1. تحديد اهداف المنظمة وتحقيقها.
2. الاستفادة من برامج إدارة الأداء.
3. عرض ردود فعل الأداء المتكرر
4. استخدام طريقة المراجعة مع الاقران
5. الاهتمام بالإدارة الوقائية
6. تعيين اجتماعات بشكل منتظم لمناقشة المخرجات والنتائج.

ان إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا رئيسا في تشكيل فاعلية الأداء للموارد البشرية ولذى فان زيادة الفاعلية هي امر أساسي ويمكن ان يحدث فرقا في الأداء التنظيمي ولذى يتوجب تعيين المدراء المتمكنين لضمان تعيين الأشخاص بشكل مناسب وقادرين على انجاز العمل بشكل صحيح وهناك خطوات أخرى يتخذها قسم الموارد البشرية لزيادة الفاعلية وهي تبدأ من اعلى المنظمة. اذ يحصل المدير التنفيذي للموارد البشرية على الموافقة في اجراء التعديلات على الموارد البشرية بعد ان يقدم تقريره ويطلع عليه مجلس الإدارة ويحدد الإطار الزمني المناسب. وتبدأ العملية من الأعلى الى الأسفل ويتم العمل وفق استراتيجيات محددة (Mihalicz,2013). كما انها تسهم في تقليل الدوران وزيادة مستويات الإنتاجية عن طريق تنشيط العمل الجماعي وروح المبادرة ورفع الالتزام التنظيمي (Richard&Johnson,2001,307). وتؤدي الى زيادة التعاون بين القيادة والافراد وتماسك المجموعة وتجعل افرادها قادرين على انجاز مهام مترابطة في بيئات تنظيمية حقيقية. وفي حالة غياب فاعلية الأداء فان النزاع سيزداد بين المجموعات وانخفاض مستويات الرضا (Tziner&Vardi,1982,770)، (Cox,2003,160). وتتمثل فاعلية الأداء بانها مجموعة من الأنشطة التي تسهم في تطوير المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها والمساهمة في رفع فاعلية المنظمة وتكسيبها ميزة تنافسية وقد تكون هذه الميزة من الصعب تقليدها وتجعل المنظمة قادرة على يصياغة استراتيجياتها وتنفيذها بشكل فعال وبذلك تسهم فاعلية الأداء في وضع الممارسات والسياسات التي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها وتعطي المزيد من المرونة للموارد البشرية (Theuvsen,2004,119-123). كما ان التقليل من المستويات الهرمية في الهيكل التنظيمي يسهم بشكل واضح في زيادة فاعلية الأداء وارتقاء مستويات الجودة في انتقال المعلومات والبيانات بين الموارد البشرية مما يرفع من فعاليتها في الأداء في أنجاز المهام في الوقت المحدد (Seppala&Salvendy,1985,714).

توصل (Reisel Et al,2005,485)، (Costa Etal,2001) بان فاعلية الأداء تزيد من الامن الوظيفي والثقة للموارد البشرية وتقلل من مستويات عدم اليقين في العمل. وان ارتفاع مستويات التعقيد التنظيمي ستزيد من الضغوطات النفسية في الموارد البشرية. أشار (Kane,1996,125) بان الأداء يعد سجلا للنتائج المجمعة في مدة زمنية محددة. وهذا يعني انه عند النظر في أداء شخص ما لأغراض التقييم او غير ذلك يجب ان يكون هذا الأداء موجودا في حدود زمنية محددة. وتوصل (Davis&Galbraith,2009) بان التعليم المستمر والتدريب وفق الطرق الحديثة يزيد من فاعلية الأداء للموارد البشرية اذ تم تطبيقه بشكل مستمر. توصل (Broadbent Etal,2018,7) ان عدم الاستقرار في المنظمة يؤدي الى ارتفاع مستويات القلق وعدم التأكد لدى الموظفين مما ينعكس في أداء المنظمة وفي حالة امتلاك الافراد لفاعلية أداء عالية فانهم سيتغلبون على هذه المشاكل بسرعة. أشار (Borman,1979,104) بان ضعف المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ودرجة التعقيد التنظيمي وعدم الادراك لرسالة المنظمة ورؤيتها لدى الافراد تؤدي الى تراجع فاعلية الأداء. أضاف كل من (Almahdi&Alsalam,2014,306) (Salman&Mahawei,2016,199) بان عدم الاختيار الصحيح للموارد البشرية وعدم وجود تدريب مستمر وغياب سياسة التحفيز الفاعلة وضعف الاستجابة في اتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الخلل وضعف نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية يؤدي الى اضعاف فاعلية الأداء للموارد البشرية. أشار (Alrowaili,2014,69) بأن استخدام استراتيجية الاستقطاب المتمثلة بجذب الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الوقت المحدد وضمن المتطلبات المحددة والاستناد الى استراتيجية مدروسة لدى إدارة الموارد البشرية يسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف على سبيل المثال توفير الاعداد الملائمة من القوى العاملة والتقليل من الاعداد غير المؤهلة والمساهمة في تحقيق درجة عالية من الاستقرار للموارد البشرية مما يسهم في زيادة فاعلية الأداء للموارد البشرية. وتكون لدى المنظمة القدرة لمواجهة التعقيد التنظيمي والتكيف معه او التقليل من تأثيره.

ابعاد فاعلية الأداء للموارد البشرية

عن طريق مراجعة العديد من الدراسات في مجال فاعلية الأداء تم التوصل الى عدد من الابعاد التي تم استخدامها في هذا البحث وهي كما يأتي:

جودة الأداء: أشار (عودة و يوب،2017،366) الى ان تطبيق معايير الجودة في الأداء الوظيفي المتمثلة في الرقابة والتخطيط والتحسين المستمر هي الأداة الرئيسة التي تؤدي الى استراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء الوظيفي ما يحقق النجاح في المستوى التنافسي. وأضاف (العميرة،2003،30-33) ان جودة الأداء الوظيفي تتمثل بتوفير البيانات والمعلومات التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير أداء العاملين والمراجعة المستمرة لأدائهم ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وإدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل وتدريب الموارد البشرية في استخدامها لتطوير أدائهم. كذلك انشاء دورات تدريبية للعاملين حول معايير الجودة وكيفية تطبيقها في الواقع.

فاعلية الأداء: يرى (الروياتي،2014،52-53) بان الفاعلية تكون عن طريق قياس مقدار التحسن بالأداء بشكل دوري وتوظيف الافراد ذوي المهارات والخبرات في المجال الذي يتطابق مع اختصاصهم. وتقديم برامج حديثة تحسن من مستويات الأداء الوظيفي. كذلك الاعتماد على البرامج التي ترفع من مستويات الابتكار والابداع لدى العاملين. وأشار (سيدن،2010،

21) بان تخطيط الموارد البشرية يسهم في رفع فاعلية الأداء وتحقيق اهداف المنظمة ويسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية ورفع امكاناتهم ومقدراتهم الجوهرية.

التواصل: أشار كل من (شنب، 2013، 80-82)، (رزيقة وسميرة، 2015، 60-63) انه عن طريق مهارات التواصل يمكن الحصول على المعلومات لأنجاز العمل بصورة صحيحة. كذلك تسهم العلاقات الطيبة بين الافراد العاملين والعملاء في زيادة فاعلية التواصل. وأيضاً أكدوا على عملية التواصل بين القيادة العليا والمستويات الإدارية المختلفة التي تسهم في إزالة الحواجز والرفع من مستوى فاعلية الموارد البشرية.

القرارات: يرى (بن علي، 2016، 136) بان المرونة في العمل تؤثر بشكل إيجابي في سرعة اتخاذ القرارات. كذلك فإن اشراك العاملين في صنع القرار يسهم في الوصول الى القرار الصحيح من دون عيوب وأيضاً فان تطبيق العمليات الإحصائية في متابعة الانحرافات في العمل اذ يسهم في تعديل مستويات الأداء والسهولة في صنع القرار. ويتوجب على متخذ القرار ان يعرف كل الطرق والوسائل التي يتم عن طريقها توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يحقق الرضا الوظيفي ويزيد من فاعلية الأداء الوظيفي. وأشار (بن علي، 2016، 27) في بحث اخر بانه يجب على القائد الإداري الناجح ان يدرك مدى أهمية اللغة في معظم اتصالاته وحتى القرارات التي يتخذها فهي جوهر عملية الاتصال. ويكون أقرب الى الوصول الى المعلومات والتي تؤثر إيجاباً في القرارات التي يتخذها.

منهجية البحث

مشكلة البحث

ازداد التعقيد التنظيمي الذي يواجه المنظمات العامة في العراق وكذلك غياب العدالة التنظيمية مما أثر سلباً في انخفاض فاعلية الأداء للموارد البشرية ولذى اصبح من الضروري مواجهة هذه المعضلة والتقليل من تأثيرها. وان يكون القادة استباقيين لمواجهة هذه المشاكل وإيجاد الحلول ومن هنا سيكون لأدارة الموارد البشرية الدور الأكبر في مواجهة هذا التعقيد التنظيمي والتقليل من حدته ووضع معايير واضحة لتطبيق العدالة التنظيمية بكل ابعادها من اجل زيادة فاعلية الأداء للموارد البشرية. وهنا لا بد من اثاره عدد من التساؤلات:

1. هل يشعر المسؤولون في الجامعة بالتعقيد التنظيمي الذي يواجههم؟
2. هل يضع المسؤولون الخطط لتطبيق العدالة التنظيمية والتقليل من مستويات التعقيد التنظيمي؟

اهداف البحث

وفي ضوء مشكلة البحث يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف

1. تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين التعقيد التنظيمي والعدالة التنظيمية وفاعلية الأداء للموارد البشرية.
2. تأكيد مدى أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء للموارد البشرية.

3. التعرف في التعقيد التنظيمي الموجود وكيفية التعامل معه.

الأهمية

التعرف على طرق الوقاية من التعقيد التنظيمي وتقليل تأثيرها في اضعاف فاعلية الأداء للموارد البشرية والتعرف على مفهوم العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ودوره في تقليل تأثير التعقيد التنظيمي في فاعلية الأداء.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والعدالة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والعدالة التوزيعية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والعدالة الإجرائية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والعدالة التفاعلية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية

الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي وجودة الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والتواصل.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي واتخاذ القرارات.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يسهم تبني العدالة التنظيمية في تقليل التأثير السلبي الكلي للتعقيد التنظيمي في فاعلية أداء الموارد البشرية.

مقاييس البحث

1. تم الاعتماد على مقياس (Rizzo et al,1970) لقياس درجة التعقيد التنظيمي ويتكون من بعد واحد ويتكون من 29 سؤالاً. وهو من المقاييس المهمة الذي تم اعتماده في الكثير من الدراسات الرصينة. وبعد مراجعة الدراسات تم الرجوع للمقياس الأصلي الذي تم تطبيقه في دراستنا.

2. وكذلك تم الاعتماد على مقياس (Carr,2018) لقياس العدالة التنظيمية ويتكون من أربعة ابعاد وبلغ عدد الأسئلة 14 سؤالاً. إذ وجد ان اسئلته تغطي جميع الابعاد وتفرعاتها للعدالة التنظيمية.

3. وفيما يخص فاعلية الأداء للموارد البشرية تم الاعتماد على مقياس (الرويلي، 2014) من اجل قياس فاعلية الأداء للموارد البشرية ويتكون من أربعة ابعاد وبلغ عدد الأسئلة 49 سؤالاً. وسبب الاعتماد على هذا المقياس كونها رسالة ماجستير ووجدنا انها الأكثر شمولية من العديد من الدراسات الأخرى.

عينة البحث: تم اخذ عينة من التدريسيين ضمن الكليات لجامعة كربلاء للمدة 2018 ايلول-2019 كانون الثاني وبلغت العينة (271) تدريسيًا من حملة الشهادات العليا من مجتمع بلغ عدده (1320) وبالاعتماد على مقياس (Saunders etal,2009,219) في اختيار العينات التي تتلائم مع مجتمع الدراسة وكانت العينة بنسبة خطأ (5%). اما سبب الاختيار فيعود الى ان الجامعة وخلال السنوات السابقة بدأت تمر بمرحلة التعقيد التنظيمي نتيجة لكثرة القرارات الإدارية الصادرة والتي يأتي بعضها متعارضًا مع القرارات السابقة. والضغوطات في مكان العمل، والتفسير المتعدد لبعض القرارات مهد الطريق امامنا لدراستها. من اجل وضع الحلول لها لنها تعد من المنظمات المهمة ومخرجاتها تؤثر في المجتمع.

الجانب العملي

تم اجراء اختبار ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة لكل مقياس من مقاييس الدراسة، وتم حذف بعض العبارات للحصول فيدرجة اتساق عالية، وكان تعريف المتغيرات والابعاد الخاصة بكل متغير وبعض الإحصاءات الوصفية ودرجة معامل الفا كرونباخ في النحو الاتي:

التعريف بمتغيرات الدراسة:

يتضح من الجدول (1) أن الوسط الحسابي لمتغير التعقيد التنظيمي بلغ (3.7995) مما يدل في وجود تعقيد تنظيمي في جامعة كربلاء وبلغت قيمة الانحراف المعياري قدره 0.52، مما يدل في تقارب إجابات العينة. أما بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية فقد كانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي هي (2.7) وهذا يدل في ضعف تبني العدالة التنظيمية. واقل قيمة انحراف معياري هي (0.80098). الخاصة ببعيد العدالة التفاعلية. وبالنظر الى متغير فاعلية الأداء للموارد البشرية، نجد ان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي هي (3.3103) وهذا يدل على وجود فاعلية للموارد البشرية والخاصة باتخاذ القرار واقل قيمة انحراف معياري هي (0.43583). الخاصة بفاعلية الأداء. وهذا يدل على اتساق إجابات افراد العينة.

جدول 1: متغيرات البحث ومعامل الثبات

المتغير	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ألفا كرونباخ
التعقيد التنظيمي	-	3.7995	.52391	0.767
العدالة التنظيمية	التوزيعية	2.2860	.99645	0.653
	الاجرائية	2.4988	.80456	
	التفاعلية	2.7143	.80098	
	المتوسط	2.5396	.64651	
فاعلية الأداء للموارد البشرية	جودة الأداء	3.1943	.43697	0.753
	فاعلية الأداء	2.7248	.43583	
	التواصل	3.1204	.64424	
	اتخاذ القرار	3.3103	.76447	
	المتوسط	3.0672	.41854	

أما فيما يتعلق بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي فقد حذف بعض العبارات وهي بالترتيب كالآتي Q16, Q22, Q23, Q24, Q25, Q27, Q28, Q29, Q38. وذلك للحصول على تلك القيم المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ. وان سبب حذف هذه الأسئلة هو بسبب ارتفاع الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة وقلة الاتساق الداخلي. ويمكن ملاحظة ذلك في التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة في الاشكال (1,2,3) اذ تم تحديد العبارات الأكثر تأثيرا لكل متغير. وقد كانت أكبر قيمة لمعاملات الثبات كانت لمتغير التعقيد التنظيمي (0.767) ومن ثم القيمة الخاصة بمتغير فاعلية الأداء للموارد البشرية (0.753)، وأخيرا القيمة الخاصة بالعدالة التنظيمية (0.653).

جدول 2: الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة

المتغير	المقياس	التعقيد التنظيمي	العدالة التنظيمية	فاعلية الأداء للموارد البشرية
التعقيد التنظيمي	معامل بيرسون	1		
	الدلالة	-		
العدالة التنظيمية	معامل بيرسون	-.537**	1	
	الدلالة	.000	-	
فاعلية الأداء للموارد البشرية	معامل بيرسون	-.333**	.201**	1
	الدلالة	.000	.001	-

** معنوية عند مستوي معنوية 5%

يتضح من جدول 2: أن هناك ارتباطا عكسيا ذا دلالة إحصائية بين التعقيد التنظيمي والعدالة التنظيمية قدره -0.537، وهو ارتباط معنوي لان قيمة الدلالة الاحصائية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05. مما يعني ان العدالة التنظيمية ستقل إذا ازداد التعقيد التنظيمي. كذلك هناك ارتباط عكسي معنوي ذو دلالة إحصائية بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية قدره -0.333، مما يعني ان التعقيد التنظيمي يؤثر سلبا في فاعلية الأداء للموارد البشرية. وهو ارتباط معنوي لان قيمة الدلالة الاحصائية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05. كما أن هناك ارتباطا طرديا ضعيفا بين العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء للموارد البشرية، وهو ارتباط معنوي لان قيمة الدلالة الاحصائية تساوي 0.001. وهي أقل من 0.05.

مؤشرات حسن المطابقة:

سيتم الاعتماد في هذا الجدول في مقارنة نتائجنا مع القيم المقبولة للمطابقة للمؤشرات المذكورة ضمن الجدول نفسه. والتي تم استخدامها في دراستنا الحالية ومطابقتها مع هذا الجدول.

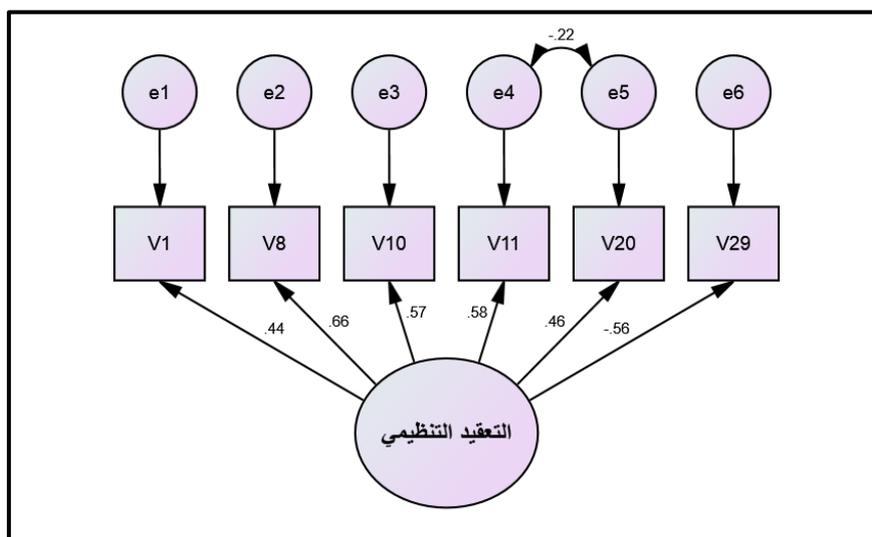
جدول 3: مؤشرات حسن المطابقة حسب أنموذج المعادلات الهيكلية SEM

المؤشر	القيمة المقبولة للمطابقة	قيمة أفضل مطابقة
1. النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CIMN/df)	أقل من 5 تطابق جيد	القيم المنخفضة تدل فينتطبق أفضل
2. مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit (GFI)	0.9 أو أكبر	الواحد الصحيح (مطابقة تامة)
3. مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	0.9 أو أكبر	الواحد الصحيح (مطابقة تامة)
4. مؤشر المطابقة النسبي Relative Fit (RFI)	0.9 أو أكبر	الواحد الصحيح (مطابقة تامة)
5. مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit (IFI)	0.9 أو أكبر	الواحد الصحيح
6. مؤشر تاكر لويس Tucker & Lewis Index (TLI)	0.9 أو أكبر	الواحد الصحيح (مطابقة تامة)
7. مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	0.9 أو أكبر	الواحد الصحيح (مطابقة تامة)
8. الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	- أقل من 0.05 مطابقة -بين 0.08-0.05 جيدة -بين 0.1-0.08 متوسطة - أفيمن 0.1 مرفوضة	الصفرا (مطابقة تامة)

المصدر: (الحسناوي وعباس، 2017، 1503)

التحليل العاملي التوكيدي:

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التعقيد التنظيمي



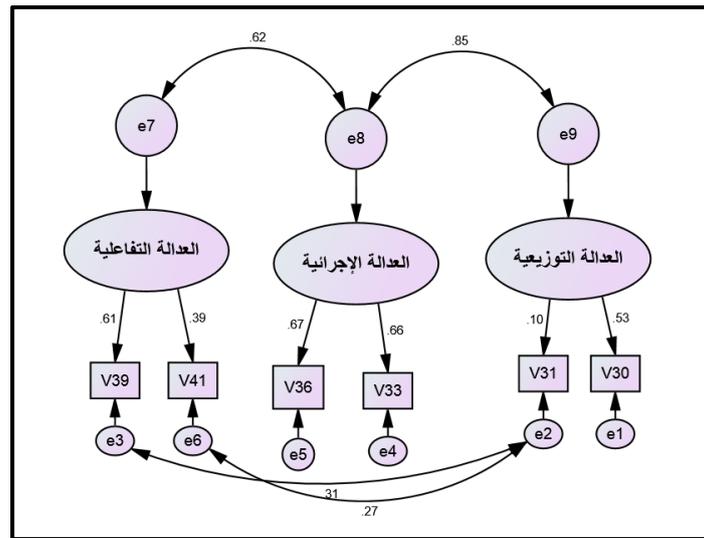
شكل 1: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التعقيد التنظيمي

نلاحظ من شكل 1 أن متغير التعقيد التنظيمي متغير أحادي يقاس بـ(6) فقرات، وبالنظر الي التقديرات المعيارية (**Standards Parameter Estimates**) نجد أنها قد تجاوزت نسبة (0.3)، وهي النسب الموضحة في الأسهم التي تربط المتغيرات بفقراتها. أما بالنسبة لمؤشرات مطابقة الأنموذج فتظهر النتائج الموضحة في جدول 4 أن النتائج جميعها مستوفية لقاعدة القبول، إذ كانت قيمة $CMIN/DF$ اقل من 5 وقيمة $RMSEA$ أقل من 0.1 وبقية المؤشرات أكبر من 0.9، وبناء على ذلك فإن الانموذج الهيكلي في شكل 1 في مستوي عال من المطابقة. وتم اخذ $cov(e4, e5)=-0.22$ وتم إدخالها في الانموذج من اجل تحسين جودة الانموذج والحصول على اكبر قيم من اجل تحقيق ملائمة افضل للتعقيد التنظيمي. وتم تطبيق الطريقة نفسها في المتغيرات الأخرى لزيادة الموثوقية للانموذج.

جدول 4: مؤشرات حسن مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس التعقيد الوظيفي

المؤشر	القيمة
CMIN/DF	.566
GFI	.994
NFI	.981
RFI	.965
IFI	.999
TLI	.999
CFI	.999
RMSEA	0.0001

ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العدالة التنظيمية



شكل 2: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العدالة التنظيمية

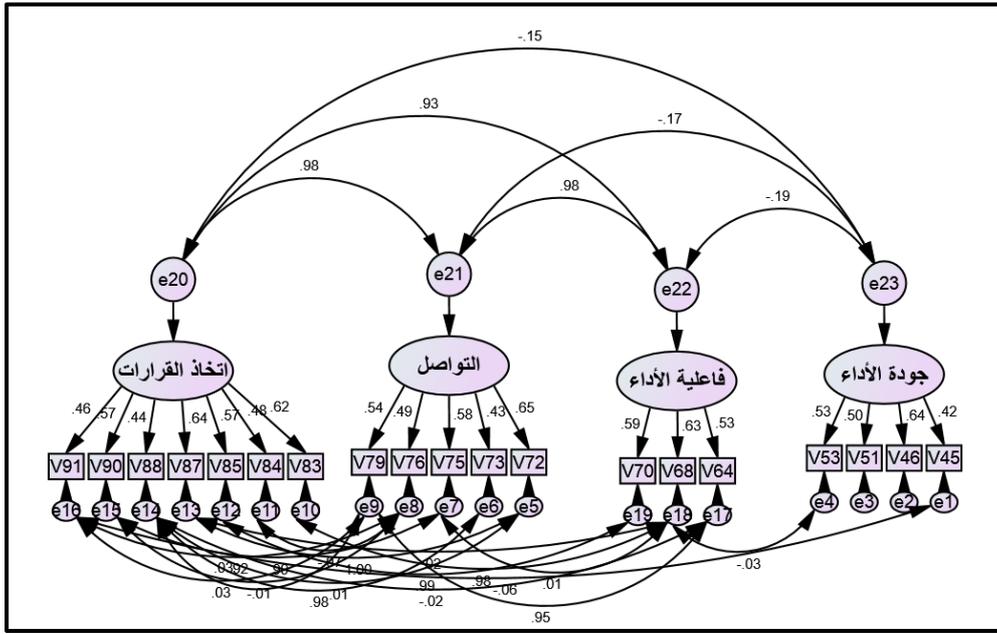
نلاحظ من شكل 2 أن متغير العدالة التنظيمية متغير أحادي يقاس بـ(6) فقرات، وبالنظر الي التقديرات المعيارية (Standards Parameter Estimates) نجد أنها قد تجاوزت نسبة (0.3)، وهي النسب الموضحة في الأسهم التي تربط المتغيرات بفقراتها، مع ملاحظة أنه تمت اضافة العبارة V31 فيالرغم أن التقدير المعياري لها اقل من 0.3 ولكن لمراعاة ان الحد الأدنى هو عبارتان لكل بعد. أما بالنسبة لمؤشرات مطابقة الانموذج فتظهر النتائج الموضحة في جدول 5 أن النتائج جميعها مستوفية لقاعدة القبول، اذ كانت قيمة CMIN/DF اقل من 5 وقيمة RMSEA أقل من 0.1 وبقية المؤشرات أكبر من 0.9، وبناء على ذلك فان الانموذج الهيكلية في شكل 2 فيه مستوى عال من المطابقة

جدول 5: مؤشرات حسن مطابقة الانموذج الهيكلية لمقياس العدالة التنظيمية

المؤشر	القيمة
CMIN/DF	.868
NFI	.976
RFI	.927
IFI	.999
TLI	.999
CFI	.999
RMSEA	0.0001

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس فاعلية الأداء للموارد البشرية

نلاحظ من شكل رقم 3 أن متغير فاعلية الأداء للموارد البشرية متغير أحادي يقاس بـ(19) فقرة، وبالنظر الي التقديرات المعيارية (Standards Parameter Estimates) نجد أنها قد تجاوزت نسبة (0.3)، وهي النسب الموضحة على الأسهم التي تربط المتغيرات بفقراتها. أما بالنسبة لمؤشرات مطابقة الانموذج فتظهر النتائج الموضحة في جدول (6) أن النتائج جميعها مستوفية لقاعدة القبول، اذ كانت قيمة CMIN/DF اقل من 5 وقيمة RMSEA أقل من 0.1 وبقية المؤشرات أكبر من 0.9، وبناء على ذلك فان الانموذج الهيكلية في شكل 3 فيه مستوى عال من المطابقة



شكل 3: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس فاعلية الأداء للموارد البشرية

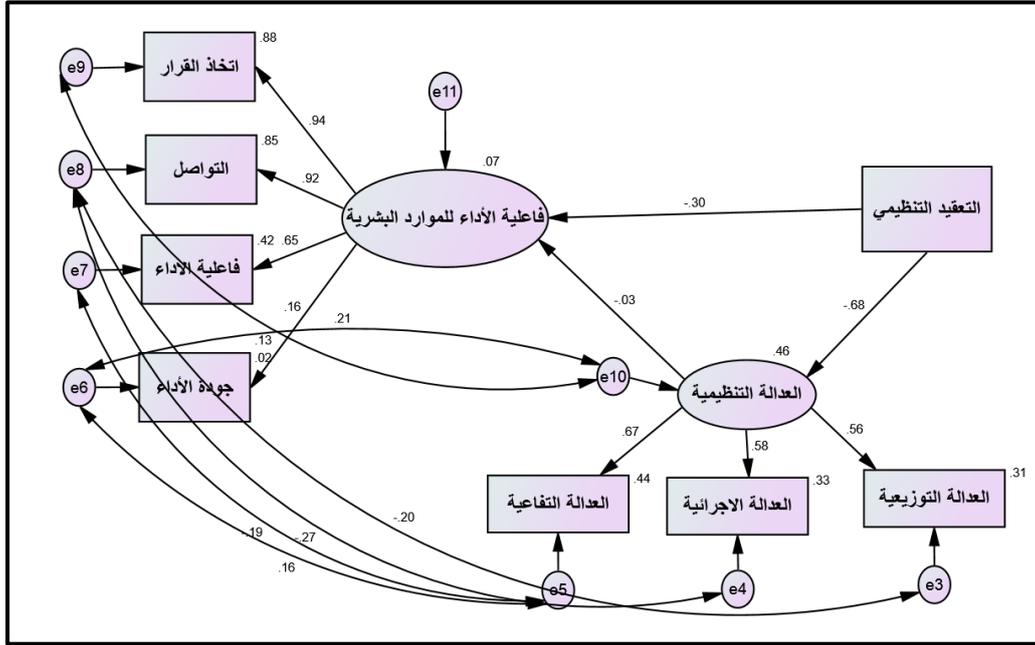
كما نلاحظ من الشكل (3) تم ربط (cov e) لأبعاد العدالة التنظيمية مع بعضها في أسفل الشكل 3 وذلك من اجل تحسين جودة الانموذج وتحقيق ملائمة أفضل وقيم أكبر وهذا يتفق مع ما اكدته (Byrne,2016,270-289).

جدول 6: مؤشرات حسن مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس العدالة التنظيمية

المؤشر	القيمة
CMIN/DF	1.642
NFI	0.971
RFI	0.961
IFI	0.988
TLI	0.985
CFI	0.988
RMSEA	0.049

اختبار الفرضيات الرئيسية:

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل المسار Path Analysis لتحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الانموذج كالاتي:



شكل (4): تحليل المسار لدراسة التأثير المباشر وغير المباشر الخاصة بالفرضيات الرئيسية

يتضح من الشكل (4) أن العلاقة بين التعقيد الوظيفي وفاعلية الأداء للموارد البشرية علاقة عكسية إذ بلغت قيمة التقدير المعيارية -0.3، كذلك توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والعدالة التنظيمية إذ بلغت القيمة المعيارية للتقدير -0.68، فضلا عن ذلك يوضح الشكل العلاقات والقيم المعيارية للتقدير بين المتغيرات وأبعادها الفرعية.

كما نلاحظ من الشكل 4 تم اخذ (cov e) لكل من العدالة التنظيمية وابعادها مع فاعلية الأداء للموارد البشرية وابعادها وذلك من اجل تحسين جودة الانموذج والحصول على أكبر القيم وتحقيق ملائمة أفضل للمؤشرات وهذا ما اكدته (Byrne,2016,270-289) وهذا ما يجعل الانموذج أكثر موثوقية.

جدول (7): مسارات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث

			Estimate	S.E.	C.R.	P-value
العدالة التنظيمية	<---	التعقيد التنظيمي	-.599	.078	-7.700	.000
فاعلية الأداء للموارد البشرية	<---	التعقيد التنظيمي	-.406	.146	-2.774	.006
فاعلية الأداء للموارد البشرية	<---	العدالة التنظيمية	-.054	.202	-.268	.788

يعبر جدول (7) عن النتائج النهائية للفرضيات الرئيسية وتقدير قيمة العلاقة بين متغيرات البحث، كذلك الخطأ المعياري للتقديرات والنسبة الحاسمة لقيمة (C.R). نلاحظ من الجدول (7) أن هناك علاقة تأثير غير معياري عكسية قدرها -0.599. وهي ذات دلالة معنوية بين التعقيد الوظيفي والعدالة التنظيمية، لان قيمة P-value تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05. ومن ثم فأنا نقبل الفرضية الأولى القائلة بأنه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والعدالة التنظيمية.

فضلا عن ان هناك علاقة تأثير عكسية بلغت -0.406، وهي ذات دلالة معنوية بين التعقيد الوظيفي وفاعلية الاداء للموارد البشرية، لان قيمة P-value تكاد تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05. ومن ثم فأنا نقبل الفرضية الثانية القائلة بأنه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الاداء للموارد البشرية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

وبالنظر الى العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية الاداء للموارد البشرية فان العلاقة بينهما معنوية لان قيمة P-value تساوي 0.788 وهي أكبر من 0.05. ومن ثم فان هذا يدل بان العدالة التنظيمية تسهم في تقليل تأثير التعقيد التنظيمي في فاعلية الموارد البشرية بشكل غير مباشر اذ بلغ (-0.27) وهذا يعد واقعا منطقيًا بأننا سوف نقبل الفرضية الثالثة القائلة بأنه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية عن طريق العدالة التنظيمية.

جدول 8: مسارات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث

المؤشر	القيمة
CMIN/DF	2.238
GFI	0.976
NFI	0.966
RFI	0.921
IFI	0.981
TLI	0.955
CFI	0.981
RMSEA	0.068

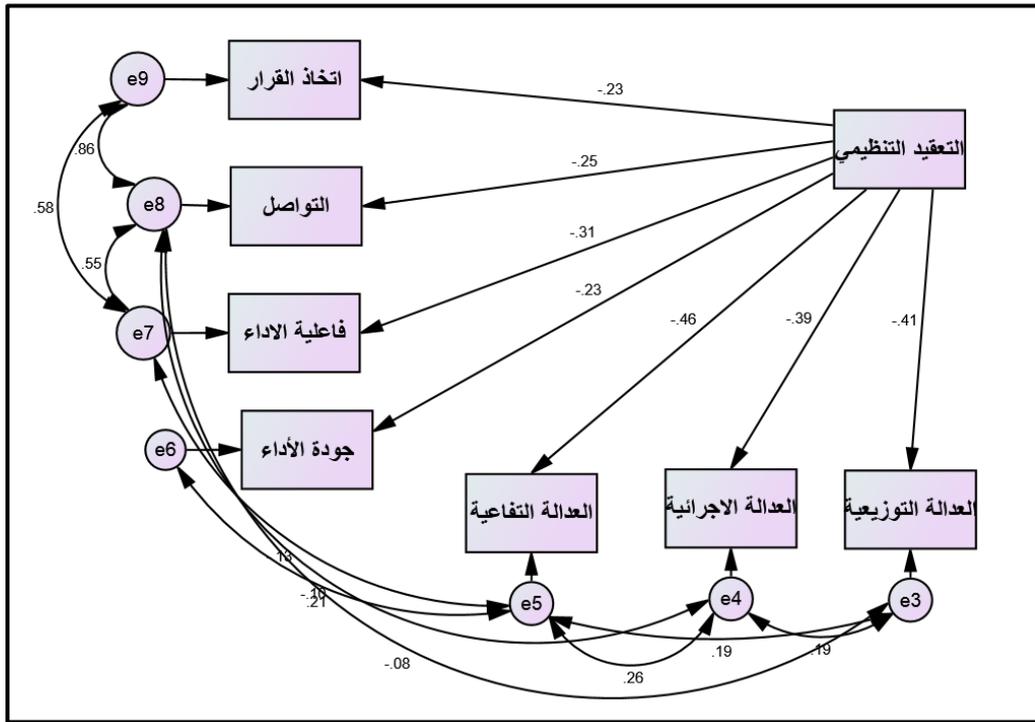
أما بالنسبة لمؤشرات مطابقة الانموذج فتظهر النتائج الموضحة في جدول 8 أن النتائج جميعها مستوفية لقاعدة القبول، إذ كانت قيمة CMIN/DF اقل من 5 وقيمة RMSEA أقل من 0.1 وبقية المؤشرات أكبر من 0.9، وبناءً على ذلك فإن نموذج تحليل المسار في شكل 4 فيه مستوى عالٍ من المطابقة.

اختبار الفروض الفرعية

تحليل المسار Path Analysis

يوضح الشكل (5) العلاقات بين التعقيد الوظيفي وأبعاد كلا من العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء للموارد البشرية، إذ كانت القيم المعيارية لتقدير العلاقة بين التعقيد الوظيفي وكلا من العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية هي -0.41 ، -0.39 ، -0.46 . وبلغت القيم المعيارية لتقدير العلاقة بين التعقيد الوظيفي وكلا من اتخاذ القرار والتواصل وفاعلية الاداء وجودة الاداء -0.23 ، -0.25 ، -0.31 ، -0.23 .

كما نلاحظ من الشكل 5 تم اخذ (cov e) لكل من ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد فاعلية الأداء للموارد البشرية وذلك من اجل تحسين جودة الانموذج والحصول على أكبر القيم وتحقيق ملائمة أفضل للمؤشرات وهذا ما اكدته (Byrne,2016,270-289) وهذا ما يجعل الانموذج أكثر موثوقية.



شكل 5: تحليل التأثير المعيارى للتعقيد التنظيمي في العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء للموارد البشرية

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

يعبر جدول (9) عن النتائج النهائية للفرضيات الفرعية وتقدير قيمة العلاقة بين التعقيد الوظيفي وأبعاد العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء للموارد البشرية، كذلك حساب قيمة الخطأ المعياري للتقديرات والنسبة الحاسمة لقيمة الارتداد. إذ نلاحظ من

الجدول (9) وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية قدرها -0.783. بين التعقيد الوظيفي والعدالة التوزيعية، ولان قيمة P-value تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 ومن ثم فأنا نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والعدالة التوزيعية

كما نلاحظ أن هناك علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية قدرها -0.592. بين التعقيد الوظيفي والعدالة الإجرائية، ولان قيمة P-value تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 ومن ثم فأنا نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والعدالة الإجرائية. بالمثل نجد أنه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية قدرها -0.701. بين التعقيد الوظيفي والعدالة التفاعلية، ولان قيمة P-value تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 ومن ثم فأنا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والعدالة التفاعلية.

جدول 9: مسارات التأثير المباشر غير المعياري بين متغيرات البحث

			Estimate	S.E.	C.R.	P-value
اتخاذ القرارات	<---	التعقيد التنظيمي	-.338	.086	-3.908	.000
التواصل	<---	التعقيد التنظيمي	-.309	.072	-4.291	.000
فاعلية الأداء	<---	التعقيد التنظيمي	-.257	.048	-5.317	.000
جودة الأداء	<---	التعقيد التنظيمي	-.190	.049	-3.843	.000
العدالة التوزيعية	<---	التعقيد التنظيمي	-.783	.105	-7.436	.000
العدالة الاجرائية	<---	التعقيد التنظيمي	-.592	.086	-6.881	.000
العدالة التفاعلية	<---	التعقيد التنظيمي	-.701	.082	-8.535	.000

الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية:

بالانتقال الى أبعاد فعالية الاداء للموارد البشرية فإننا نستنتج ان هناك علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية قدرها -0.190. بين التعقيد الوظيفي وجودة الأداء، ولان قيمة P-value تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 فأنا نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي وجودة الاداء. وبالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فانه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الاداء قدرها -0.257. ومن ثم فأنا نقبل هذه الفرضية. كما نلاحظ هناك علاقة تأثير عكسية قدرها -0.309. وهي ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والتواصل، ولان قيمة P-value تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 فأنا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي والتواصل.

أخيراً نجد ان هناك علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية قدرها -0.338. بين التعقيد الوظيفي واتخاذ القرارات، ولان قيمة P-value تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 فأنا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد التنظيمي واتخاذ القرارات.

جدول 10: مسارات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث

المؤشر	القيمة
CMIN/DF	1.029
GFI	0.990
NFI	0.986
RFI	0.964
IFI	1.000
TLI	0.999
CFI	1.000
RMSEA	.010

أما بالنسبة لمؤشرات مطابقة الانموذج فتظهر النتائج الموضحة في جدول 10 أن النتائج جميعها مستوفية لقاعدة القبول، إذ كانت قيمة CMIN/DF اقل من 5 وقيمة RMSEA تساوي الحد الأدنى 0.1 وبقية المؤشرات أكبر من 0.9، وبناء على ذلك فان نموذج تحليل المسار في شكل 5 في مستوى عال من المطابقة.

الخلاصة

ان التعقيد التنظيمي يعد من المتغيرات ذات الأثر السلبي في العديد من الدراسات السابقة فهو يخلق المشاكل المعقدة والتي تكون عائقا امام انجاز المهام للمنظمة وتجعل البيئة فوضوية وغير واضحة المعالم. لدى سيكون المدير امام معضلة في عملية اتخاذ القرار. ومن الأسباب التي تؤدي الى التعقيد التنظيمي هو عدم وضوح اللوائح والقوانين او صدور قوانين واوامر إدارية تتضارب مع الأوامر السابقة او اجراء تغييرات بشكل مستمر وغير مدروس في الأوامر الإدارية والقوانين وفي مدد زمنية متقاربة. ولذلك ستدخل المنظمة الى حالة من عدم التوافق مع بيئتها. من جانب اخر فالمواقف السلوكية للموظفين تتضارب فيما بينها ولا يمكن السيطرة عليها نتيجة للسلوك البشري الذي سيزداد تعقيدا مع التعقيد التنظيمي ويتخذ حالات جديدة قد تكون غير معروفة مسبقا. وعن طريق المتابعة الميدانية لعينة البحث وجدنا اغلب الملاكات الاكاديمية تعاني من ضيق الوقت في انجاز المهام الكثيرة الموكلة لهم مما يوقعهم في الأخطاء اثناء العمل. او يطلب المسؤولون من الافراد في عدة مرات القيام بمهام تتعارض مع ما هو مثبت ضمن اللوائح الإدارية. كما ان اغلبهم لا يحصلون على المكافآت التشجيعية وتكون بعض التوجيهات غامضة وغير مفهومة ويتم توكيلهم بإنجاز اعمال لاتلائم مع مهاراتهم مما يدخلهم في حالة من التعقيد السلوكي والإحباط. وتم التوصل بان الملاكات الاكاديمية لم يتم ادخالهم في برامج تطويرية لزيادة مقدراتهم وخبراتهم او حتى شمولهم بدورات تدريبية خارج العراق. ومن الأمور الأخرى هو ان بعض القرارات تحمل تفسيرات مختلفة وهذا ما يزيد من التعقيد التنظيمي وعند الوقوع في الأخطاء لا يتم وضع مسارات تصحيحية بشكل سريع وان وضعت هذه المسارات الصحيحة لا يتم الاحتفاظ بها لمعالجة الحالات المشابهة في المستقبل. إضافة الى ذلك فان المؤسسات الاكاديمية في العراق ومنها جامعة كربلاء تمتاز بالأعداد الضخمة من الطلبة مما يجعل التعامل مع احتياجاتهم امر صعب

جدا ويقلل من الوقت المتاح للملاكات الاكاديمية لتطوير مهاراتهم وانشغالهم بالأعمال الكثيرة وقد تكون اكثرها روتينية ومملة وبذلك يزداد التعقيد وتقل فاعلية الأداء للملاكات الاكاديمية.

بعد تطبيق الجانب العملي تحققت عدد من الفرضيات. وقد تحققت الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها بوجود علاقة تأثير سلبية للتعقيد التنظيمي على العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية). فقد أثر التعقيد التنظيمي بشكل سلبي في العدالة التوزيعية عن طريق انخفاض مقدار الخبرة وقلة البرامج التدريبية وحصول ضياع في الجهد للملاك الأكاديمي بسبب البيئة المعقدة. كذلك أثر التعقيد التنظيمي بشكل سلبي في العدالة الإجرائية عن طريق خلق فجوة في وجهات النظر بين المللكات الاكاديمية والمسؤولين، ووجود نوع من الغبن وعدم المساواة من حيث المهام الموكلة لهم. وأشار البعض الى عدم وجود اعتراف بالأداء الجيد. وأيضاً تم التوصل الى وجود علاقة سلبية بين التعقيد التنظيمي والعدالة التفاعلية عن طريق الإشارة الى ان عدد من المسؤولين لا يتخذون خطوات واضحة في التعامل بشكل صادق مع بعض المللكات الاكاديمية وعدم توفر المعلومات الكافية في الوقت المناسب مما اثرت في انجاز الاعمال. بالإضافة لذلك تم التوصل الى وجود علاقة سلبية بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية. فعن طريق مراجع البيانات التي حصلنا عليها وجدنا بان هناك انخفاض في جودة الأداء للموارد البشرية بسبب عدم توفير المعلومات بالوقت المناسب وعدم وجود تطابق بين المهارات والاعمال الموكلة للملاكات الأكاديمية. كما ان اغلبهم ليس على معرفة كاملة بكيفية تطبيق معايير الجودة في الواقع وبشكل دائم. ومن الأمور المهمة ورغم التطور بتكنولوجيا المعلومات الا اننا لم نجد قاعدة بيانات او شبكة انترانيت داخلية تربط جميع الأقسام والكيانات ببعضها وعدم توفر برامج حديثة وهذا ما انعكس في انخفاض جودة الموارد البشرية وارتفاع مستويات التعقيد التنظيمي.

لقد ساهم التعقيد التنظيمي في انخفاض مصداقية بعض المعلومات فضلاً عن عدم وجود احصاءات لعمليات الإنجاز للأعمال الإدارية. كما تم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة اذ تم التوصل عن طريق الجانب العملي بان دخول العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة أسهم في تقليل التأثير غير المباشر للتعقيد التنظيمي على فاعلية الأداء للموارد البشرية. وهذا ما يدل في وجود عدد من الجوانب الإيجابية في ابعاد العدالة التنظيمية التي قللت من الأثر الغير مباشر. مما يدل ان هناك نوعاً من العدالة التنظيمية بشكل مرضي.

لذلك نوصي بان يكون هناك دعم لأبعاد العدالة التنظيمية في جامعة كربلاء لئتم تقليل التأثير السلبي للتعقيد التنظيمي وانشاء دورات تدريب للملاكات الاكاديمية في خارج العراق مع جامعات أخرى لكسب المزيد من الخبرة. وان يكون هناك عمل جاد لبناء شبكة انترانيت داخلية لكي يتم ربط جميع الأقسام لتكون هناك سرعة في نقل المعلومات بشكل موثوق وبهذه الحالة ستم تقوية العدالة المعلوماتية وتقليل تأثير التعقيد التنظيمي في بيئة العمل. والعمل فيوضع خطط لتكون الجامعة أكثر استقلالية من اذ تطبيق القرارات التي تتلائم مع بيئتها ولا تتعارض وتسبب في خلق التعقيد. لذى على الجامعة ان تتكيف مع حالة التعقيد وتحقيق حالة من التوازن الديناميكي إذا لم تستطع تقليل تأثير العوامل التي تؤدي الى التعقيد التنظيمي عن طريق تفعيل العدالة التنظيمية وفاعلية الموارد البشرية. وننصح في الدراسات المستقبلية ان يتم تطبيق

الأنظمة التكيفية المعقدة والذي سيضيف نقطة قوة للجامعة في مواجهة التعقيد التنظيمي ويجعلها قادرة فيوضع استراتيجيات وخطط للتغلب في كافة العقبات.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

السيدات / السادة المستجيبين الإجلاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

م/اداة قياس

Measurement Tool

نضع بين أيديكم اداة قياس المتغيرات المعتمدة لإنجاز بحثنا الموسوم

الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية

وقد تم انتخاب مؤسستكم ميدانا لاختبار أنموذج وفرضيات الدراسة لكونها من المؤسسات المهمة في تدعيم حركة البناء والتنمية المستدامة في بلدنا العزيز.. لذي نأمل تعاونكم معنا في الإجابة فيجميع فقرات الاستمارة من واقع خبرتكم ومعرفتكم الأكيدة بواقع العمل وتفصيله إذ إن إهمال إحدى الفقرات يعني بالضرورة عدم صلاحية الاستمارة للتحليل الإحصائي مما ينعكس سلبا فيدقة قياس المتغيرات المعتمدة في الدراسة مع العلم أن الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي حصرا. ولكم منا فائق التقدير والاحترام داعين لكم بدوام الموفقية والنجاح شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث الاول/ م.د حسام شياح

الباحث الثاني/ أ.م.د علي عبد الحسن عباس

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية العلوم المالية والمصرفية

قسم المحاسبة

التعقيد التنظيمي	
1	ليس لدي الوقت الكافي لإنجاز عملي.
2	لست فييقين تام بمقدار السلطة التي أمتلكها في وظيفتي
3	أؤدي المهام الروتينية التي تكون سهلة للغاية أو مملة
4	أهداف منظمتي غامضة و غير مخططة ولا تتسجم مع أهدافي في وظيفتي.
5	يطلب مني مسؤول في العمل القيام بأشياء تتعارض مع ما هو مثبت ضمن اهداف المنظمة التي اعمل بها.
6	لا توجد سياسات وإرشادات واضحة لمساعدتي في أداء وظيفتي
7	لست قادرا على القيام بالتصرف نفسه بغض النظر عن المجموعة التي أعمل معها حتى لو كان تصرفي مختلفا عنهم.
8	لا يتم تصحيح مساري في العمل أو أكافئ عندما لا أتوقع ذلك حقاً.
9	انا أعمل تحت سياسات وإرشادات وظيفية تتغير بشكل مستمر .
10	أنا متأكد بأنني لم اقسّم وقتي بشكل صحيح
11	أتلقي مهمة لإنجازها ولا امتلك الخبرة في أدائها من دون القوى العاملة الاخرى لإكمالها.
12	أنا لا أعرف ما مسؤولياتي الوظيفية
13	يجب أن أطبق قاعدة أو سياسة محددة من أجل تنفيذ مهمة معينة.
14	أنا "لا أشعر بطريقي" اثناء أداء واجباتي
15	أستلم المهمات التي لا تقع ضمن تدريبي وقدراتي
16	أشعر ببعض اللاتأكد بالطريقة التي سيتم تقييمي بها سواء عن طريق الترفيع الوظيفي أو الترقية.
17	لدي عدد غير معقول من الاعمال التي يجب عليه تأديتها
18	انا أعمل مع مجموعتين أو أكثر ممن يعملون بشكل مختلف تماماً عما تفعله المجموعة الاخرى.
19	أنا أعرف بالضبط ما هو متوقع مني انجازه في وظيفتي.
20	أتلقي طلبات غير متوافقة من شخصين أو أكثر لأنجاز الاعمال الموكلة لي.
21	أنا غير متأكد بمن ارتبط وظيفيا في العمل ومن هو مسؤولي الحقيقي في العمل
22	أفعل الأشياء التي يمكن قبولها لدى شخص واحد ولا يقبلها الآخرون
23	لقد تم اخباري مسبقا حول الطريقة التي يجب ان اقوم بها بإنجاز العمل بشكل جيد
24	أتلقي انجاز المهمة الموكلة لي بدون موارد ومصادر معلومات كافية لتنفيذها.
25	هناك بعض التفسيرات والتوضيحات في مكان عملي لا توضح لي ما يجب ان اقوم به.
26	أنا أعمل فياداء مهام و أشياء غير ضرورية اثناء العمل
27	لا بد لي من العمل بموجب توجيهات غامضة أو أوامر غير مفهومة.
28	أؤدي العمل الذي يتناسب مع قلبي ومبادئ
29	ليس لدي علم فيما إذا كان عملي سيقبل لدى رئيسي في العمل.
العدالة التنظيمية	
تصورات المسؤول عن العدالة التنظيمية	
بنود العدالة التوزيعية	
30	أنا مندفع إلى حد ما مع الأخذ في الاعتبار مقدار الجهد الذي أضعه في الوظيفة
31	أنا مندفع إلى حد ما مع الأخذ في الاعتبار مقدار التعليم والتدريب والخبرة التي أمتلكها
بنود العدالة الإجرائية	
32	كبار المديرين منفتحون على وجهات النظر المختلفة
33	في القسم الذي اعمل به يتم تقييم رأيي وأخذها بنظر الاعتبار
34	في القسم الذي اعمل به يتم الاعتراف بالأداء الجيد واحصل فيمكافأة
35	في القسم الذي اعمل به يتم توفير التدريب والتطوير وفقاً لحاجة المنظمة
36	منظمتي تعمل بشكل عادل فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي

37	الإدارة العليا تضمن أن جميع الموظفين هم فيعلم كاف عن القضايا الهامة في المنظمة
	العدالة التفاعلية تنقسم الى بعدين ثانويين (الشخصية، المعلوماتية)
	بنود العدالة الشخصية
38	مشرفي في العمل يعاملني باحترام
39	يتمتع المشرف عن توجيه التعليقات البذيئة أو المهينة لي في العمل
40	يأخذ مشرفي خطوات واضحة للتعامل معي بطريقة صادقة
	بنود العدالة المعلوماتية
41	يشرح مشرفي الإجراءات الوظيفية بدقة
42	يوفر المشرف الخاص بي المعلومات اللازمة في الوقت المناسب
43	تفسيرات المشرفين للإجراءات الوظيفية معقولة

	فاعلية الأداء للموارد البشرية
	البعد الأول: جودة الاداء
44	تعمل الإدارة في توفير البيانات والمعلومات التي تساعدني في تحسين الاداء كافة
45	يوجد تناسب بين مهاراتي والعمل المطلوب مني انجازه
46	تعمل الإدارة فيمراجعة وتطوير معدل انجاز الأداء الفردي للعاملين
47	تقوم الإدارة فيتحديد أهدافها وإعلان ذلك في نشراتها المنتظمة
48	تهدف الإدارة من مراقبة الخدمات المقدمة للجمهور الى تحسين تلك الخدمة
49	يتمتع في الإدارة بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة
50	يتم ترجمة رؤية ورسالة الإدارة الى أدوات وخطط تساعد فيتحقيق الأهداف العامة
51	تحدد الإدارة أهدافا تتعلق بجودة المنتج وليس بكمية او حجم الانتاج
52	تقوم الإدارة العليا بالتركيز فيالتدريب للعاملين من اجل تحسين الجودة
53	تحرص الإدارة فيتحسين خدماتها المقدمة لعملائها الخارجيين
54	لدى الإدارة اليات لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة
55	يبدل العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة
56	تهتم الإدارة بتطوير جودة العمل الخاصة بالموارد البشرية وخدمة المستفيدين باعتماد برامج حديثة ومتطورة
57	تحرص الإدارة فيان يتضمن نظام الموارد البشرية فياحدث تكنولوجيا المعلومات لتسهيل مهام العمل
	البعد الثاني: فاعلية الاداء
58	تمتلك الإدارة المعلومات والمعرفة المتخصصة التي تمكنها من أداء دورها بشكل مناسب
59	يتوفر لدى الموظفين قدر كبير من الخبرة للتعامل مع كافة المواقف التي تتعرض لها الادارة
60	تقوم الإدارة باستمرار بقياس درجة التحسن في ادائها
61	قيادات الإدارة مؤهلة وقادرة فيأداء الاعمال الموكولة اليها بفاعلية
62	تنشر الإدارة وتعلن عن الاعمال المتميزة لموظفيها وتكافئ القائمين بها امام الجميع
63	استطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لأنجاز العمل المطلوب مني
64	لدى الإدارة كفاءات كثيرة ذوي خبرة في مجالات مختلفة
65	لدي القدرة فيانجاز وانهاء الاعمال المطلوبة بسرعة كبيرة
66	استطيع بخبرتي الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لأنجاز عملي
67	اوظف خبراتي في العمل لتطوير أداء الادارة
68	لدي الرغبة في تنمية قدراتي الابتكارية وتطوير الاداء
69	يتم تقديم برامج حديثة في المنظمة تساعد فيتحسين أداء العاملين

70	ييدي العاملين اهتماما كبيرا حول تحسين أدائهم الوظيفي
71	تلقي إدارة الموارد البشرية كل الدعم من المنظمة من اجل تقديم افضل الخدمات للمستفيدين
	البعد الثالث: التواصل
72	ترتبط الإدارة بعلاقات طيبة مع عملائها الخارجيين
73	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة
74	تشجع الإدارة الاتصالات الفعالة وتحسين مهارات الاتصال بين الافراد العاملين في مختلف اقسامها
75	توجد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الاداء
76	تحرص الإدارة عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية في توصيل المعلومة الى المستفيدين كافة كاملة وغير منقوصة.
77	اعرف الشخص الذي يمتلك المعلومات التي احتاجها في عملي
78	تهتم الإدارة بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون والعمل بروح الفريق بين التسميات الإدارية التابعة لها.
79	تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
80	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق
81	تشجع الإدارة في تبادل المعلومات عن طريق وسائل متعددة مثل الاجتماعات والاتصالات
82	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية قاعدة بيانات تؤمن حاجات الإقسام الأخرى كافة
	البعد الرابع: اتخاذ القرارات
83	تتصف مخرجات نظام المعلومات بارتفاع مستوى دقته مما يساعد فيفعالية اتخاذ القرارات
84	محدودية نسبة الخطأ في المعلومات المدونة بنظام المعلومات يعطي ثقة في قرارات الإدارة العليا التي تعتمد عليها
85	تعمل الإدارة فيتحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل مستقبلا وتوفرها للموظفين
86	تحرص الإدارة فيأشرك جميع العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل
87	تطبق الإدارة التقنيات الإحصائية لمتابعة ومراقبة الانحرافات في العمل لأتخاذ القرار الصحيح
88	اصدار قرارات توقيت اتاحة مخرجات نظام المعلومات المناسب للموظفين
89	تثق الإدارة بقدرة موظفيها لذلك تمنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم وفقا لذلك.
90	تعتمد جميع قرارات إدارة الموارد البشرية فيما يتوفر لديها من معلومات بقاعدة البيانات الخاصة بالموظفين
91	المرونة التي تتصف بها المعلومات تؤثر إيجابيا فيالقرارات التي تتخذها الإدارة.
92	مصادقية المعلومات المتاحة بنظام الموارد البشرية يجعل القرارات الإدارية سليمة

Reference

1. الحسناوي، حسين حريجة؛ عباس، علي عبد الحسن. (2017) العلاقة التأثيرية بين متعة العمل والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية عن طريق الدور الوسيط لرأس المال النفسي، المؤتمر الدولي التاسع للمدة من 28-29/2017/3، المجلد الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق. 1489-1521.
2. الرويلي، عماد سفوك جلود. (2014). نظم معلومات الموارد البشرية لتعزيز فاعلية إدارة الموارد البشرية. دراسة تطبيقية فيوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مملكة البحرين، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية.
3. العميرة، محمد بن عبد العزيز. (2003) علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي. رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية. اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1-117.
4. بن علي، مهمل. (2016) متخذ القرار الرشيد فيفاعلية تقييم الأداء داخل المؤسسة. مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والأنثروبولوجي، المركز الجامعي احمد زبانه، غليزان، الجزائر، مجلة الرواق. المجلد 3. العدد 3. 130-150.
5. بن علي، مهمل. (2016) أهمية اللغة عند متخذ القرار وتأثيرها فيفاعلية الأداء الوظيفي. وحدة تنمية الموارد البشرية جامعة محمد لامين دباغين، سطيف الجزائر، مجلة تنمية الموارد البشرية. المجلد 7. العدد 2. 25-51.
6. عودة، قصير بن، يوب، مختار. (2017) إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر. العدد 31. 368-357.
7. سيدن، باباه ولد. (2010) دور الموارد البشرية في التأثير فيالأداء. رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان. الجزائر. 1-97.
8. شنب، ايمان محمد أبو. (2013) دور ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء. رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التربية، عمادة الدراسات العليا. الجامعة الإسلامية في غزة. 1-202.
9. رزيقة، نجعوم، وسميرة، العمري. (2015) دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة العربي بن مهدي. الجزائر. 1-202.
10. Almahdi, Mohamed Maatouq, & Alsalami, Ashwaq Jassim. (2014). Evaluation of the performance of human resources management and its impact on improving the performance of the organization. A case study at the center of the Iraqi Ministry of Oil. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, issue. 39, 283-310.
11. Al-Rawi, K. (2008). Cohesiveness within teamwork: the relationship to performance effectiveness—case study. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1(2), 92-106.
12. Anderson, D. M., & Shinew, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.

13. Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization science*, 10(3), 216–232.
14. Anderson, P., Meyer, A., Eisenhardt, K., Carley, K., & Pettigrew, A. (1999). Introduction to the special issue: Applications of complexity theory to organization science. *Organization Science*, 10(3), 233–236.
15. Anish, S., & Gupta, A. (2010). Insights from Complexity Theory: Understanding Organizations Better. *ISSUES*.
16. Baeder, Justin. (2011). Performance or Effectiveness? A Critical Distinction for Teacher Evaluation. Available at: https://blogs.edweek.org/edweek/on_performance/2011/10/performance_or_effectiveness_a_critical_distinction_for_teacher_evaluation.html , It was obtained: 22/December/2018.
17. Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326.
18. Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091–1104.
19. Bhagat, R. S. (1983). Effects of stressful life events on individual performance effectiveness and work adjustment processes within organizational settings: A research model. *Academy of Management Review*, 8(4), 660–671.
20. Bickhard, M. H., & Campbell, D. T. (2003). Variations in variation and selection: The ubiquity of the variation–and–selective–retention ratchet in emergent organizational complexity. *Foundations of Science*, 8(3), 215–282.
21. Bickhard, M. H., & Campbell, D. T. (2003). Variations in variation and selection: The ubiquity of the variation–and–selective–retention ratchet in emergent organizational complexity. *Foundations of Science*, 8(3), 215–282.
22. Birkinshaw, J., & Heywood, S. (2010). Putting organizational complexity in its place. *McKinsey quarterly*, 3, 122–127.
23. Boisot, M., & Child, J. (1999). Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China. *Organization Science*, 10(3), 237–252.
24. Borman, W. C. (1979). Individual differences correlates of accuracy in evaluating others' performance effectiveness. *Applied Psychological Measurement*, 3(1), 103–115.

25. Bray, S. R., & Brawley, L. R. (2002). Role efficacy, role clarity, and role performance effectiveness. *Small Group Research, 33*(2), 233–253.
26. Bray, S. R., & Brawley, L. R. (2002). Role efficacy, role clarity, and role performance effectiveness. *Small Group Research, 33*(2), 233–253.
27. Briscoe, G. (2010, October). Complex adaptive digital ecosystems. In *Proceedings of the International Conference on Management of Emergent Digital EcoSystems* (pp. 39–46). ACM.
28. Broadbent, D. P., Gredin, N. V., Rye, J. L., Williams, A. M., & Bishop, D. T. (2018). The impact of contextual priors and anxiety on performance effectiveness and processing efficiency in anticipation. *Cognition and Emotion, 1*–8.
29. Broadbent, D. P., Gredin, N. V., Rye, J. L., Williams, A. M., & Bishop, D. T. (2018). The impact of contextual priors and anxiety on performance effectiveness and processing efficiency in anticipation. *Cognition and Emotion, 1*–8.
30. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly, 1*–34.
31. Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
32. Buluc, B., & Gunes, M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *The Anthropologist, 18*(1), 145–152.
33. Butler, A. M., & Chung-Yan, G. A. (2011). The influence of sexual harassment frequency and perceptions of organizational justice on victim responses to sexual harassment. *European journal of work and organizational psychology, 20*(6), 729–754.
34. Carr, J. D., & Maxwell, S. R. (2018). Police officers' perceptions of organizational justice and their trust in the public. *Police Practice and Research, 19*(4), 365–379.
35. Chan, S., & Jepsen, D. M. (2011). Workplace relationships, attitudes, and organizational justice: A hospitality shift worker contextual perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 10*(2), 150–168.
36. Chang, C. C., & Dubinsky, A. J. (2005). Organizational justice in the sales force: A literature review with propositions. *Journal of Business-to-Business Marketing, 12*(1), 35–71.
37. Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational

- commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131–1148.
38. Cho, Y. J. (2017). Organizational justice and complaints in the US federal workplace. *International Review of Public Administration*, 22(2), 172–192.
39. Chory, R. M., & Kingsley Westerman, C. Y. (2009). Feedback and fairness: The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western journal of communication*, 73(2), 157–181.
40. Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225–244.
41. Cox, K. B. (2003). The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nursing administration quarterly*, 27(2), 153–163.
42. Daryani, Shahram Mirzaei., & Amini, Amir. (2016). Management and Organizational Complexity. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 230, 359 – 366.
43. Davis, D., & Galbraith, R. (2009). Continuing medical education effect on practice performance: effectiveness of continuing medical education: American College of Chest Physicians Evidence–Based Educational Guidelines. *Chest*, 135(3), 42S–48S.
44. El Ashker, S. (2012). Technical performance effectiveness subsequent to complex motor skills training in young boxers. *European Journal of Sport Science*, 12(6), 475–484.
45. Faucher, J. B. P., Everett, A. M., & Lawson, R. (2008). A complex adaptive organization under the lens of the LIFE model: the case of Wikipedia. In *Proceedings of the 11th McGill international entrepreneurship conference, Dunedin*.
46. Fioretti, G., & Visser, B. (2006). A cognitive approach to organizational complexity. In *Systemics of emergence: research and development* (pp. 495–513). Springer, Boston, MA.
47. Forteza, F. J., Carretero–Gómez, J. M., & Sese, A. (2017). Effects of organizational complexity and resources on construction site risk. *Journal of safety research*, 62, 185–198.
48. Gell–Mann, M. (2002). What is complexity?. In *Complexity and industrial clusters* (pp. 13–24). Physica–Verlag HD.
49. Girod, S. J., & Whittington, R. (2015). Change escalation processes and complex adaptive systems: From incremental reconfigurations to discontinuous restructuring. *Organization Science*, 26(5), 1520–1535.

50. Goh, G. (2013). The difference between effectiveness and efficiency explained. *RAMP The Insight Squared Blog*.
51. Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports, 25*(4), 255–265.
52. Greenberg, J. (2002). *Advances in organizational justice*. Stanford University Press.
53. Hansen, A. M., Byrne, Z. S., & Kiersch, C. E. (2013). Development and validation of an abridged measure of organizational justice. *The Journal of psychology, 147*(3), 217–244.
54. Heaslip, R. J. (2014). *Managing Complex Projects and Programs: How to Improve Leadership of Complex Initiatives Using a Third-generation Approach*. John Wiley & Sons.
55. Heaslip, R. J. (2015). Managing organizational complexity: How to optimize the governance of programs and projects to improve decision making. *Project Management Institute, Newtown, PA*.
56. Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication, 12*(4), 452–468.
57. Holland, J. H. (2006). Studying complex adaptive systems. *Journal of Systems Science and Complexity, 19*(1), 1–8.
58. Johnston, C. S., Krings, F., Maggiori, C., Meier, L. L., & Fiori, M. (2016). Believing in a personal just world helps maintain well-being at work by coloring organizational justice perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(6), 945–959.
59. Jordan, J. S., & Turner, B. A. (2008). The feasibility of single-item measures for organizational justice. *Measurement in Physical Education and Exercise Science, 12*(4), 237–257.
60. Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *Human Resource Management Review, 6*(2), 123–145.
61. Kyle, M. J., & White, D. R. (2017). The impact of law enforcement officer perceptions of organizational justice on their attitudes regarding body-worn cameras. *Journal of crime and justice, 40*(1), 68–83.
62. Lawler, E. (2012). *Effective human resource management: A global analysis*. Stanford University Press.

63. Lewin, A. Y. (1999). Application of complexity theory to organization science. *Organization Science*, 10(3), 215–215.
64. Lind, A. (2007). Handbook of Organizational Justice—Edited by Jerald Greenberg and Jason A. Colquitt. *British Journal of Industrial Relations*, 45(1), 212–214.
65. Malott, M. E., & Martinez, W. S. (2006). Addressing organizational complexity: A behavioural systems analysis application to higher education. *International Journal of Psychology*, 41(6), 559–570.
66. Markusen, A. (2010). Organizational complexity in the regional cultural economy. *Regional Studies*, 44(7), 813–828.
67. Marshall, V., & Wood, R. E. (2000). The dynamics of effective performance appraisal: an integrated model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(3), 62–90.
68. Mashi, M. S. (2018). The Mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and employee outcomes. *International Journal of Public Administration*, 41(16), 1351–1360.
69. Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197.
70. McMillan, E. (2008). *Complexity, management and the dynamics of change: Challenges for practice*. Routledge.
71. Mihalicz, Dwight. (2013). The HR Perspective on Performance Management and Effectiveness Management. Available at: <https://effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/the-hr-perspective-on-performance-management-and-effectiveness-management/> . It was obtained: 22/December/2018.
72. Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations*, 1, 23–50.
73. Moliner, C., Cropanzano, R., & Martínez-Tur, V. (Eds.). (2017). *Organizational justice: International perspectives and conceptual advances*. Taylor & Francis.
74. Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327–348.

75. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology, 76*(6), 845.
76. Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice?. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(2), 273-298.
77. Pollack, J., & Remington, K. (2012). *Tools for complex projects*. Gower Publishing, Ltd..
78. Pollock, Sara. (2018). 6 Strategies for Effective Performance Management. Available at: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/01/11/6-strategies-effective-performance-management/> . It was obtained: 22/December/2018.
79. Reisel, W. D., Chia, S. L., & Maloles Iii, C. M. (2005). Job insecurity spillover to key account management: Negative effects on performance, effectiveness, adaptiveness, and esprit de corps. *Journal of Business and Psychology, 19*(4), 483-503.
80. Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management, 12*(2), 299-310.
81. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly, 15*0-163.
82. Salman, Fadel Hamad, & Mahawei, Rafid Abdel Wahed. (2016). The role of practices by the Managing of human resources on effectiveness of organizational crisis Management Described and analysis research for ministry of Iraqi interior. *Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol 22* (94), 183-203.
83. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students fifth edition (fifth)*, Pearson Education Limited.
84. Schwandt, Alexander. (2009). Measuring organizational complexity and its impact on organizational performance – A comprehensive conceptual model and empirical study. *Doktor der Wirtschaftswissenschaften, von der Fakultät VII (Wirtschaft und Management) der Technischen Universität Berlin*. Pp.1-189.
85. Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1984). Environmental Linkages and Organizational Complexity: Public and Private Schools.
86. Seppälä, P., & Salvendy, G. (1985). Impact of depth of menu hierarchy on performance effectiveness in a supervisory task: Computerized flexible manufacturing system. *Human Factors, 27*(6), 713-722.

87. Sindhav, B. (2001). The role of organizational justice in managing change within marketing channels. *Journal of Marketing Channels*, 9(1-2), 65-91.
88. Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
89. Theuvsen, L. (2004). Doing better while doing good: Motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 117-136.
90. Tziner, A., & Vardi, Y. (1982). Effects of command style and group cohesiveness on the performance effectiveness of self-selected tank crews. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 769.
91. Van der Waal, C. S. (2005). Spatial and organisational complexity in the Dwars River Valley, Western Cape. *Anthropology Southern Africa*, 28(1-2), 8-21.