

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- "نموذجا"

### Organizational justice and its relationship to job performance

The public hospital institution in Il idrissia - Djelfa -  
"a model"

فؤاد نعوم

المركز الجامعي أفلو- الشريف بوشوشة- (الجزائر)،

naoumntfs@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/12/14 تاريخ القبول: 2023/01/26 تاريخ النشر: 2023/03/05

#### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية ألا وهو العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال، وقد كانت المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية –ولاية الجلفة- محل لدراستنا، حيث ركزت هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعامل، حيث خُصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: تساهم العدالة التوزيعية في تحسين أداء العامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية، تؤثر العدالة الإجرائية إيجابيا على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة مما يزيد في مستوى أداء العامل وبالتالي تحقيق أهدافه من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، تؤثر العدالة التعاملية إيجابيا على أداء العامل، وأخيرا هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية.

كلمات مفتاحية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، الأداء الوظيفي، المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية.

**Abstract:**

This research paper aims to shed light on a very important topic, which is organizational justice and its relationship to job performance among workers. Procedural, transactional justice and its impact on the employee's job performance.

Where this study concluded with a set of results, including: Distributive justice contributes to improving the performance of the worker in the public hospital institution in El idrissia, procedural justice positively affects the job performance of the worker in the institution, which increases the level of the worker's performance and thus achieves his goals on the one hand and achieves the goals of the institution on the other hand, Transactional justice positively affects the worker's performance, and finally there is a positive relationship between organizational justice and the worker's job performance within the public hospital institution in El idrissia.

**Keywords:** distributive justice, procedural justice, transactional justice, job performance public hospital institution in El idrissia.

\*المؤلف المرسل: فؤاد نعيم

1. مقدمة:

لقي موضوع العدالة التنظيمية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال اهتمام العديد من الدارسين والمختصين في مختلف الحقول والقطاعات الأكاديمية، ولعل من بينها نجد حقل العلوم الاجتماعية الذي بدوره أكد على اهتمامه بهذا مواضيع نظرا للأهمية البالغة في المؤسسات، وقد حاز العنصر البشري الأولوية في تلك الدراسات باعتباره محور تسيير المؤسسات والمنظمات، كونه المحدد الأول في

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- "أموذجا"

صنع الفارق والتميز بين المؤسسات من خلال أدائه الوظيفي، وقدرته على الابتكار والإبداع والاستمرارية في تحقيق أهداف المؤسسة .

وبناء على ذلك فإن موضوع العدالة التنظيمية هو من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام المتواصل ضمن دوائر الأبحاث والدراسات المتعلقة بمجال العلوم الاجتماعية المهمة بثمين دور العدالة التنظيمية في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، وبالتالي فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العمال يبقى أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات لكسب رهان العاملين، خاصة وأن هؤلاء يتميزون بتنوعهم واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ، وكذا اختلاف توجهاتهم وأهدافهم الشخصية. وهذا ما نسعى إلى دراسته من خلال الإشكالية التالية:

### 2. الإشكالية:

كيف تساهم العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية –الجلفة؟

#### 1.2. الأسئلة الفرعية:

- هل للعدالة التوزيعية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية؟
- هل تؤثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية؟
- هل للعدالة التعاملية تأثير على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية؟

### 3. الدراسات السابقة:

**1.3** دراسة العطوري 2007 بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم توزيع 46 استمارة، وتم استلام 44 استبانة واحدة منها غير صالحة للتحليل، وبذلك فقد استخدم في عملية التحليل 43 استبانة وتصلت الدراسة إلى وجود أثرين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الأداء السياقي للكادر التدريسي. (العطوي، 2007، صفحة 62)

**2.3** دراسة ياسر عبد الوهاب 2017 بعنوان: "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة على البنك المركزي المصري". هدفت هذه الدراسة إلى بلورة منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق. حيث بلغ حجم العينة 2393 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقة موجبة ودالة معنوية. (الوهاب، 2017، الصفحات 3-15)

**3.3** دراسة يشار إبراهيم طلبوز وآخرون 2022 بعنوان: "مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على دور متغير الجنس والرتبة العلمية في اختلاف استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، وقد تكون مجتمع الدراسة من 268 عضو هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من 159

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- "نموذجاً"

عضو. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية من منظور أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. (وآخرون، 2022، صفحة 125)

### 4. أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين، حيث أنه لا يخفى على المهتمين بالمؤسسات عموماً أن العامل هو أساس العملية الإنتاجية لذلك يجب المحافظة عليه وحسن استثماره، وذلك من خلال الحرص على خلق عدالة تنظيمية شاملة بين العاملين يتفق على قيمها ومبادئها جميع العاملين بالمؤسسة، وهو الشيء الرئيسي ومقوم نجاح المؤسسات، فمن خلال هذه الدراسة نريد أن نبرز الأهمية البالغة لدور العدالة التنظيمية في تحسين وزيادة أداء العاملين.

### 5. أهداف الدراسة

تبرز أهداف دراستنا من خلال الكشف عن واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية، وكذا إبراز الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ومحاولة لفت انتباه المسؤولين إلى الاهتمام بتطبيق العدالة التنظيمية بين العاملين لضمان أداء جيد من قبل العاملين وفق المطلوب وفي إطار تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وفي الأخير تهدف دراستنا إلى تقديم جملة من الملاحظات في ضوء النتائج المتحصل عليها، والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية.

### 6. الأطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

## 1.6 العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية كشرط وحاجة أساسية للأداء الفعال للمنظمات والعاملين، لدرجة أنه في حال غيابها فإن المنظمات ستجد صعوبة في تحفيز وقيادة العاملين (Annamaria Di Fabio, 2009, p. 421)، ويشير مصطلح العدالة التنظيمية إلى مدى ادراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة (Baldwin, 2006).

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها "ادراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات" (Cropanzano, 2007, p. 317). وعرفها آدمز على أنها "المساواة التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم" (Adams, 1965, p. 422).

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن العدالة التنظيمية تعني شعور العاملين بالإنصاف فيما يقومون به من واجبات، وفيما يحصلون عليه من حقوق، مما يحفزهم إلى المزيد من السلوك الإيجابي وبالتالي زيادة أداء وكفاءة وفاعلية العاملين والمنظمة ككل.

## 2.6 أبعاد العدالة التنظيمية

هناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية نذكرها كالتالي:

- العدالة التوزيعية: يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- "أمودجا"

على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات (مجماع، 2018، صفحة 857).

- العدالة الإجرائية: هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية (الوهاب، 2017، صفحة 09)، بمعنى مدى شعور الموظف بعدالة طرق وأساليب تعامل الإدارة بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الإدارية والتنظيمية.
- العدالة التعاملية: هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة، التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل مع العمالي (Rego, 2006, p. 83).

## 7. الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

### 1.7 الأداء الوظيفي

ويعرف الأداء على أنه " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به". (وأخرون س.، 2000، صفحة 66)

ونظرا لارتباط مفهوم "الأداء" بمدى النجاح و قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف وعليه فإن قياس الكفاءة والفعالية ينطويان على قياس "الأداء" الكلي والجزئي ومعرفة مدى التقدم والنجاح المحقق، وذلك وفقا لمجموعة المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط .

فبالرغم من الأهمية التي اكتسبها قياس الأداء، فإنه لا يزال يفتقد الإجماع، وذلك لوجود اختلاف وجهات النظر وتعدد الآراء، فقد يرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى قد تظهر عند البعض مرادفة له و هي الكفاءة و الفعالية نفس الرأي نجده

## فؤاد نعيم

عند الأستاذ **Jacques Barreaux** : عند تحليله للمركز أو الركيزة الثالثة للأداء وهي التنافسية على مستوى السوق، حيث ربط الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعالية

### 3.7 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء

هناك نوعين من العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي وسنذكرها كالتالي:

- العوامل البيئية/ غير الملموسة :

الحوافز: وتشمل ( التعويضات المادية وغيرها التغذية الراجعة، السياسات الداعمة وأن يكون العمل ممتعا وذو هدف محدد)

أنظمة المنظمة: وهو تشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وسهولة التنسيق والاتصال.

- العوامل البيئية/ الملموسة :

الدعم الذهني: ويشمل (مساعدات وأدلة العمل والتوثيق).

الأدوات: وتشمل (الحواسيب المستخدمة والبرمجيات وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك UCRS والآلات الحاسبة والآليات.

البيئة المادية: وتشمل ( الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث). (الدحة، 2001، صفحة 227)

## 8. تأثير العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية بالادريسية

## 1.8 المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- "أنموذجا"

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لفهم متغيرات الدراسة، كما يهدف هذا المنهج كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع ما، وتحليل ما تم جمعه من بيانات موضوعية كخطوة ثانية، تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة.

### 2.8 التقنيات المستعملة في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان باعتبارها احد اهم أدوات جمع البيانات والمعلومات، حيث احتوت استمارتنا على مجموعة من الأسئلة وضعت ضمن ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: وقد خصص لجمع معلومات متعلقة بالعوامل الديمغرافية للعاملين، وتشمل الجنس، العمر، الفئة السوسيو مهنية، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي.

المحور الثاني: واشتمل على 15 سؤال خصص لمتغير العدالة التنظيمية

المحور الثالث: ويشمل 13 سؤال مخصص لمتغير الأداء الوظيفي

### 3.8 مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة من أجل اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة .

### 4.8 حجم العينة

## فؤاد نعيم

اقتصرت عينة الدراسة على العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية- الجلفة-، والبالغ عددهم **130** عامل من إجمالي **360** عامل ، موزعين كالتالي:

- اطار: 17

- عامل تحكم: 38

- عامل تنفيذ: 75

### **5.8** حدود الدراسة

- الحدود البشرية: تشمل الدراسة الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية –الجلفة-.
- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية -الجلفة-.
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة من شهر أكتوبر إلى شهر نوفمبر 2022. حيث تم خلالها توزيع الاستمارات واستلامها من قبل العاملين بالمؤسسة.
- كما تم استخدام اختبار **Q2** للتحقق من استقلالية متغيرات الدراسة، وكذا لإثبات أن الجداول المركبة لها علاقة وتخدم دراستنا، وتساعدنا على الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

**الجدول 1:** يبين علاقة أقدمية العامل في المؤسسة بعدالة توزيع الحوافز

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي  
المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- "أنموذجا"

المجموع	توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الاستحقاق		المجموع	أقدمية العامل في المؤسسة
	لا	نعم		
22 % 100	18 % 81,8	4 % 18,2	5-1 سنة	
45 % 100	16 % 35,6	29 % 64,4	11-6 سنة	
42 % 100	8 % 19	34 % 81	17-12 سنة	
9 % 100	6 66,7%	3 33,3%	23-18 سنة	
12 % 100	0 % 0	12 % 100	29 -24 سنة	
130 % 100	48 % 36,9	82 % 63,1	المجموع	

من خلال هذا الجدول نجد أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة  
63.1% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بأن الحوافز المالية توزع على العمال  
حسب الاستحقاق، تدعمها نسبة 100 % من مجموع أفراد العينة الذين لهم  
أقدمية في العمل من 24 إلى 29 سنة، في المقابل نسبة 36.9 % من إجمالي  
المبحوثين الذين يقرون بأن الحوافز المادية في المؤسسة لا توزع حسب  
الاستحقاق، وذلك بدعم من نسبة 81.5 % من مجموع أفراد العينة الذين لهم  
أقدمية في العمل من سنة إلى 5 سنوات.  
نستنتج من القراءة الإحصائية السابقة إلى أنه في المؤسسة العمومية  
الاستشفائية بالادريسية نظام توزيع الحوافز المادية على العمال يتسم بالعدالة،  
وهذا بدليل العمال الذين لهم أقدمية كبيرة بالمؤسسة ولهم دراية كاملة عن نظم

## فؤاد نعيم

الحوافز بالمؤسسة، في حين نجد أن العمال الجدد يرون بأنه لا توجد عدلة في توزيع الحوافز المادية بالمؤسسة وذلك يرجع لعدة اعتبارات لعل من بينها كون العامل الجديد لم يكتسب الأقدمية الكافية ليكون ضمن العمال الذين يشملهم نظام الحوافز.

الجدول 2: يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال بمدى مناسبة رواتبهم مع مؤهلاتهم العلمية

المجموع	يتناسب راتي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية			
	لا	نعم		
49 % 100	8 % 16,3	41 % 83,7	ابتدائي	المستوى التعليمي
32 % 100	3 % 9,4	29 % 90,6	متوسط	
29 % 100	3 % 10,3	26 % 89,7	ثانوي	
20 % 100	12 % 60	8 % 40	جامعي	
130 % 100	26 % 20	104 % 80	المجموع	

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 80% من مجموع الباحثين الذين أجابوا بأن رواتبهم تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، تدعمها نسبة 90.6% من مجموع أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي متوسط، في المقابل نسبة 20% من إجمالي الباحثين الذين يقرون رواتبهم لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، وذلك بدعم من نسبة 60% من مجموع أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي جامعي.

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- "أ نموذجاً"

من خلال القراءة الإحصائية السابقة نستنتج أن عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية راضون عن الرواتب التي يتقاضونها باعتبارها تتناسب مع ما يملكونه من مؤهلات علمية. ويمكن أن نصنف العمال بالمؤسسة إلى صنفين من حيث المستوى التعليمي، صنف أول وهم الذين لم يتحصلوا على شهادة البكالوريا ولم يلتحقوا بالجامعة، وصنف آخر تحصلوا على شهادات جامعية، وهذا الصنف الأخير من العمال نجدهم غير راضون بالرواتب التي يتقاضونها ويعتبرونها لا تناسب مؤهلاتهم العلمية ، وهذا راجع ربما لعدم تثمين شهاداتهم داخل المؤسسة، أو حصولهم على شهادات عليا قبل التوظيف بالمؤسسة ومشاركتهم في مسابقة التوظيف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية في الرتب التي لا تتطلب مستوى تعليمي عال، وذلك لتوفر عدد كبير من المناصب المالية في الرتب الدنيا، وقلتها في الرتب الإدارية أو المهنية العليا، وبالتالي فرصة الحصول على منصب مالي تكون متاحة بنسبة كبيرة في الرتب المهنية الدنيا عكس الرتب المهنية العليا.

الجدول 3: يبين علاقة الفئنة السوسيو مهنية للعمال بنزاهة رؤساء العمل في حسم النزاعات

فؤاد نعيم

المجموع	نزاهة رئيسي المباشر في حسم النزاعات بين الموظفين		عامل تنفيذ	الفئة السوسيوإقتصادية للعامل
	لا	نعم		
78 % 100	27 % 34,6	51 % 65,4	عامل تنفيذ	
37 % 100	8 % 21,6	29 % 78,4	عامل تحكم	
15 % 100	2 % 13,3	13 % 86,7	اطار	
130 % 100	37 % 28,5	93 % 71,5	المجموع	

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 71.5% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم المباشر لا يتسم بالنزاهة في حسم النزاعات بين الموظفين، تدعمها نسبة 86.7% من مجموع أفراد العينة الذين هم من فئة الإطارات، في المقابل نسبة 28.5% من إجمالي المبحوثين الذين يقرون بعدم بنزاهة رئيسهم المباشر في حل النزاعات بين الموظفين، وذلك بدعم من نسبة 34.6% من مجموع أفراد العينة الذين هم من فئة عمال التنفيذ.

من خلال القراءة الإحصائية السابقة نستنتج أن عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية يقرون بنزاهة رئيسهم المباشر في العمل في حسم النزاعات بين الموظفين، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع احتواء كل مشاكل عمالها وتسوية الخلافات بينهم بأنجع الوسائل، فنجد الإطارات فيهم من هو مسؤول في قسم المنازعات ومنهم من هو رئيس مصلحة، فأغلبهم يتقلد مناصب حساسة داخل المؤسسة فنظرتهم تكون أشمل وأعم لظروف المؤسسة وعمالها، فباستنادهم لكل ذلك يعتبرون بأن المؤسسة قد وفقت إلى حد بعيد في حل النزاعات بين العمال

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- "نموذجاً"

وتقوية العلاقات الرسمية وغير الرسمية بينهم، وذلك حفاظاً على أداء العامل داخل المؤسسة والسعي إلى تحقيق أهداف كل منهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة ككل. الجدول 4: يبين علاقة عدالة الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بعدالة تقييم الأداء

المجموع	عدالة تقييم الأداء في المؤسسة			
	لا	نعم		
112 % 100	46 % 41,1	66 % 58,9	نعم	الإجراءات الإدارية المطبقة في عملي تتسم بالعدالة
18 % 100	10 % 55,6	8 % 44,4	لا	
130 % 100	56 % 43,1	74 % 56,9	المجموع	

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 56.9 % من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بأن هنالك عدالة في تقييم الأداء بالمؤسسة، تدعمها نسبة 58.9 % من مجموع أفراد العينة الذين يعتبرون بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في العمل تتسم بالعدالة، في المقابل نسبة 43.1 % من إجمالي المبحوثين الذين يقرون بأنه لا توجد عدالة في تقييم الأداء بالمؤسسة، وذلك بدعم من نسبة 55.6 % من مجموع أفراد العينة الذين يقرون بعدم عدالة الإجراءات الإدارية المطبقة في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية السابقة نستنتج أن تقييم أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية يتسم بالعدالة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تضع نظام تقييم أداء عمالها وتعممه على جميع العمال دون تحيز، فمرحلة تقييم الأداء تعد مرحلة حاسمة بالنسبة للمؤسسة، لأن من خلالها نستطيع الكشف عن نقاط قوة العاملين من حيث الأداء هذا من جهة، ومن جهة أخرى الكشف عن مواطن ضعف أداء العامل، لتأتي بعد ذلك مرحلة أهم وهي

## فؤاد نعيم

تتمين نقاط قوة أداء العمال من خلال الحوافز والترقيات وغيرها، وتحسين ومعالجة مواطن الضعف لدى بقية العمال من خلال الدورات التكوينية والتدريبية وغيرها، وبالتالي نجد أن أهم مرحلة في كل هذا هو عملية التقييم فإن كانت فيه عدالة فستضمن المؤسسة من خلاله الاستمرارية والتميز وضمان جودة الأداء. وبالتالي نجد أن جميع العمال الذين أقرو بوجود عدالة في نظام تقييم الأداء يعتبرون أن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة أيضا تتسم بالعدالة، فهذا التكامل بين عدالة تقييم الأداء وعدالة الإجراءات الإدارية يمكن المؤسسة في مرحلة متقدمة من ضمان استمراريتهما والحفاظ على عمالها وتحقيق أهدافها .

## 9. خاتمة

مما سبق ذكره يمكن القول أن العدالة التنظيمية هي أحد أهم المواضيع والقضايا التي ينبغي أن تشغل المنظمات التي تبحث عن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، باعتبار أن العدالة في العمل هي أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها سلوك الفرد داخل التنظيم، فتوفر بذلك مجال للعمال بإبراز أفضل أداء داخل المنظمة بغية تحقيق أهدافها وفق استراتيجية محكمة، فقد أكدت الدراسات المتخصصة بأنه كلما تم تجسيد العدالة التنظيمية داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأداء الوظيفي الذي يعود بالفائدة على المنظمة، والعكس صحيح. وبالتالي فإن الأداء الوظيفي الفعال ما هو إلا نتيجة آلية ومباشرة للعدالة التنظيمية،

وقد خرجت دراستنا بجملة من النتائج نذكرها كالتالي:

- تساهم العدالة التوزيعية في تحسين أداء العامل بالمؤسسة العمومية
- الاستشفائية بالادريسية، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الجداول السابقة (الجدول رقم 1، والجدول رقم 2)

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- "أنموذجا"

- تؤثر العدالة الإجرائية إيجابيا في الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية، مما يزيد في مستوى أداء العامل وبالتالي تحقيق أهدافه من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الجداول السابقة (الجدول 3، والجدول رقم 4)

- تؤثر العدالة التعاملية أداء العامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية، وهذا ما ظهر لدى العاملين بالمؤسسة، فهم مقتنعون وراضون عن عدالة مرؤوسهم من حيث حسم النزاعات وتقديم المساعدة والدعم أثناء العمل. وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الجداول السابقة (الجدول 5، والجدول رقم 6)

- هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية، فكلما كانت هنالك عدالة تنظيمية بجميع أبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية كلما كان هنالك أداء وظيفي عال من قبل العاملين.

وبناء على ذلك، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بالعمال الجدد ومشاركتهم أثناء توزيع الحوافز المالية، لتعزيز وجودهم بالمؤسسة من جهة، ومساعدتهم على التحسين مستوى أدائهم أثناء تأدية مهامهم من جهة أخرى.

- تثمين دور العمال ذو الشهادات الجامعية والاستثمار في إمكانياتهم ومهاراتهم ونوعية أدائهم داخل المؤسسة، والسعي لمنحهم المنصب المناسب لمؤهلاتهم، للحفاظ عليهم وضمان مستوى أداء عال داخل المؤسسة.

## فؤاد نعيم

- على المسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاعتناء والاهتمام أكثر بعمال التنفيذ من خلال نزاهة تسوية النزاعات فيما بينهم، وبينهم وبين عمال الفئة السوسيو مهنية الأعلى منهم درجة (عمال التحكم، والإطارات).
- تفعيل نظام الحوافز وضرورة القيام بالدورات التكوينية والتدريبية والحملات التحسيسية للعمال بصفة دورية، لتعزيز حرصهم على تحسين مستوى أدائهم بالمؤسسة.

## قائمة المراجع

- أحمد صقر عاشور. (1971). إدارة القوى العاملة. لبنان: دار النهضة العربية.
- أحمد عاشور. (1984). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكيات وأدوات البحث التطبيقي. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- السنوسي جمال الدين. (2003). العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومستويات أدائهم الوظيفي. بنغازي: جامعة قاريونس.
- العطوي. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 62-50 ,
- الغامدي، ع. ا. (2006). تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية. السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الوهاب، ي. ع. (2017). الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. 09 ,
- حسن راوية. (2000). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- حمزة فرطاس. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية (دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة). الجزائر: جامعة بسكرة.

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي  
المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- "أنموذجا"  
سليمان الفارس وآخرون. (2000). إدارة الموارد البشرية. سوريا: منشورات  
جامعة دمشق.

فيصل عبد الرؤوف الدحلة. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم  
وأساليب القياس والنماذج. دار النهضة: عمان.

مجماج، أ. (2018). واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر  
إطارات ولاية ورقلة. مجلة الباحث للعلوم الاجتماعية والإنسانية. 857,  
محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة. (2001). التدريب الإدارية الموجه  
بالأداء. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

محمد ناصر راشد أبو سمعان. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها  
بسلوك المواطنة التنظيمية(من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة  
قطاع غزة). فلسطين: الجامعة الإسلامية.

موسى اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن:  
دار وائل للنشر.

وآخرون، ب. ا. (2022). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء  
الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة  
التدريس. المجلة العربية للنشر العلمي. 125 ,

ياسر عبد الوهاب. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي  
وتحسين الأداء. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 3-15.

Adams, J. S. (1965). Towards an Understanding of Inequity.  
Journal of Abnormal and Social Psychology, 422-436.

Annamaria Di Fabio, C. B. (2009). L'impact de la justice  
organisationnelle sur la satisfaction au travail et  
l'engagement affectif dans un hôpital italien. PTO Spécial  
Santé au Travail, 421.

- Baldwin, s. (2006). Organization justice copyright institute for employment studies. Retrieved from: link: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>.
- Cropanzano, R. &. (2007). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In I.T Robertson and C.L. Cooper (Eds.). International Review of Industrial and Organizational Psychology, 317-372.
- Folger, R. a. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management: CA. Sage Publications, 115.
- Hodje, J. &. (2008). Organization Theory: A Strategic Approach. New jersey: Prentice, 20-24.
- Isham, N. A. (2009). The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and. European Journal of Social Sciences, 326.
- Organ, D. (1988). A Restatement of the satisfaction performance Hypothesis. Journal of Management, 547-557.
- Rego, A. &. (2006). Organizational Justice and Citizenship Behaviors: Study in a Feminine High Power Distance Culture. University de Santiago, Aviro. Portugal, 83.
- Sofiane, J. M. (2008). La diversité des formes de performance du travail: le rôle de la justice organisationnelle, management prospective. paris: revue management et avenir4-N18.