

قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة
دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط

The Measurement of the Impact of Perceived Organizational Justice on job satisfaction's Level of The Human Resource in the institution

- A case Study of a Sample of workers In The Public Institution of Neighborhood Health in Laghouat-

صفية شقراني¹، عائشة شتاتحة^{2*}

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر.

² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر.

تاريخ الاستلام : 2018/06/19 ؛ تاريخ المراجعة : 2018/10/20 ؛ تاريخ القبول : 2018/11/22

ملخص : هدفت هذه الدراسة لقياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، وقد اشتملت عينة الدراسة على (60) عاملا، وتم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي العدالة التوزيعية والتفاعلية المدركة على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي العدالة الإجرائية المدركة على الرضا الوظيفي، وعليه تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تدعو المنظمات على اختلاف أنواعها للاهتمام بهذا الموضوع لما له من آثار إيجابية عليها وعلى مواردها البشرية.

الكلمات المفتاح : عدالة تنظيمية ؛ عدالة توزيعية ؛ عدالة إجرائية ؛ عدالة تفاعلية ؛ رضا وظيفي.
تصنيف JEL : J53 ؛ J83

Abstract: This study aims to investigate the effect of the organizational justice on job satisfaction of the human resource at the public institution for neighborhood health in Laghouat. The sample included 60 workers from the permanent workers category. It was found that there was a statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) to the organizational justice perceived on the job satisfaction of the workers of the public institution for neighborhood health in Laghouat, the existence of a statistically significant effect for the distributive and interactive justice on the job satisfaction of the workers of the institution, the lack of a statistically significant effect of procedural justice on the perceived job satisfaction, and therefore, a set of recommendations for organizations of different types were suggested to be interested in this subject because of its positive effects on it and its human resources.

Keywords: organizational justice ; distributive justice ; procedural justice ; interactive justice ; job satisfaction.

Jel Classification Codes : J53 ; J83

* Corresponding author, e-mail: hazimou2007@yahoo.fr

I - تمهيد :

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث أصبح من الضروري على الإدارات الحديثة الاهتمام بالعدالة في العمل وإعطائها مجالا من الدراسة والتطبيق، لاسيما في عصر سادت فيه وانتشرت التنافسية الحادة بين المؤسسات وأصبح الحفاظ على المورد البشري يتطلب تضحيات ومجهودات واستراتيجيات خاصة لتحفيزه وكسب رضاه وولائه وانتمائه للمؤسسة، وعليه فعلى المؤسسات أن تدرك حقيقة العدالة بين العمال ومدى إدراك العمال لها، على اعتبار أن غياب العدالة أصبح هاجسا يؤرق العاملين في العديد من المنظمات، فالتحيز و البيروقراطية و التعامل وفق معايير غير موضوعية أصبح منهج التعامل في العديد من المنظمات، مما يولد حالة من التدمير وعدم الرضا لديهم إتجاه إدارتهم العليا لعدم منحهم العديد من حقوقهم الوظيفية، الأمر الذي انعكس سلباً على دافعيتهم والتزامهم التنظيمي إتجاه تأدية مهامهم الوظيفية، مما أدى إلى ظهور مظاهر سلبية كالإهمال والتقصير في العمل، أو الغياب وترك العمل، الأمر الذي يؤثر في النهاية على جودة أداؤهم لعملهم، وعليه جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) في إحدى المؤسسات الجزائرية ومدى إدراك العامل لها ، انطلاقاً من إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.

• الإشكالية الرئيسية :

ما أثر العدالة التنظيمية المدركة على رضا العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ؟

و يتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية الإشكاليات الفرعية التالية :

- ما أثر العدالة التوزيعية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ؟
- ما أثر العدالة الإجرائية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ؟
- ما أثر العدالة التفاعلية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ؟
- **فرضيات الدراسة :** على ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :
 - **الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط .
 - **الفرضيات الفرعية :**
 - **H01 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العدالة التوزيعية المدركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ؛
 - **H02 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العدالة الإجرائية المدركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ؛
 - **H03 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العدالة التفاعلية المدركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ؛
- **أهمية الدراسة :** تنبع أهمية الدراسة من أهمية العدالة التنظيمية التي أصبحت من المعايير التي في ضوئها يحدد نجاح المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال إسهام قيم العدالة وتطبيق أبعادها في التأثير على أداء العمال لمهامهم بفاعلية وتحقيق رضاهم الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وتبرز الأهمية كذلك في محاولة جذب اهتمام المسؤولين إلى ضرورة العناية بالعدالة التنظيمية ورسم السياسات الكفيلة بتحقيق آثارها الإيجابية.
- **أهداف الدراسة :** تتمثل أهداف هذه الدراسة في ما يلي :
 - التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ؛
 - تقييم مدى إلتزام الإدارة بتطبيق قواعد العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؛
 - محاولة الوقوف على أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وتحديد مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى عمالها ؛
 - الخروج ببعض المقترحات التي يمكن أن تساعد أصحاب القرار لتحقيق قيم العدالة و الإنصاف في مؤسساتهم.
- **منهج الدراسة :** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى محورين محور نظري استخدم فيه المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل وصف و تحليل أساسيات كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، أما المحور الثاني فتم استخدام المنهج الإحصائي بالاعتماد على تحليل الارتباط و الانحدار، إذ تم جمع البيانات لأغراض الدراسة من خلال تصميم استبيان تضمن التطرق لأهم محاور البحث .

● الدراسات السابقة :

- دراسة (أبو القاسم الأخصر حمدي، 2015) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، وقد اشتملت عينة الدراسة على (53 أستاذ) من الكلية، واعتمد الباحث من خلالها على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد ومعاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي، وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية و التفاعلية، تسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات، أما فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي فقد تم الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية و العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة، بينما سجل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، في حين توصلت النتائج إلى عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي حسب متغيرات: الجنس والرتبة والأقدمية والقسم، و في الأخير قدم الباحث جملة من التوصيات كان أبرزها التركيز أكثر على تغيير الإجراءات المتبعة في الكلية كنتيجة لأثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي للأساتذة، دون إهمال الأبعاد الأخرى، مع الاهتمام أكثر بتحسين الشروط المادية للعمل و إعادة النظر في طريقة إدارة الكلية في جوانب عدة أهمها إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات .

- دراسة (شذا لظفي محمود محمد، 2012) بعنوان: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

هدفت الدراسة لتحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية و بيان الاختلاف في الاستجابات المعلمين وفقا للمتغيرات المستقلة (العمر ، المؤهل العلمي ، الجنس سنوات الخبرة، نوع المدرسة، موقع المدرسة، الراتب)، وتمت هذه الدراسة بالاعتماد على (555 استبانة) بنسبة (4.5%) من مجتمع الدراسة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما بينها المعلمون هي كبيرة جدا في المجال الكلي و مجالاتها الفرعية و أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي و معلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جدا في المجال الكلي و مجالاتها الفرعية، توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وفي ضوء نتائج الدراسة خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها : الاهتمام من قبل مديري المدارس بإعطاء المعلمين فرص للمشاركة بصورة أوسع في الأعمال المدرسية وتعزيز الثقة والاحترام لديهم والتخفيف قدر المستطاع من الأعباء الورقية و البرامج الكثيرة التي تشعرهم بالملل وتحد من تطوير قدراتهم و انتمائهم لمدارسهم، دعم وزارة التربية والتعليم للفئة المميزة من المعلمين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

- دراسة (Gauri S. Rai, 2013) بعنوان : **Impact of organizational justice on satisfaction , difference in commitment and turnover intent: can fair treatment by organizations make a their workers' attitudes and behaviors?**

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى البحث عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في بعض سلوكيات ومواقف الأفراد مثل الرضا الولاء و الرغبة في ترك العمل، وذلك في عينة قوامها (511 فردا) في المؤسسات الصحية و إعادة التأهيل في الولاية الشرقية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام ارتباطات برسون والانحدار الهرمي لتحليل البيانات، ونتج عنها ما يأتي: وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية، الإجرائية، المعلوماتية وبين الرضا الوظيفي، عدم وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالتين الإجرائية والتفاعلية وبين الرضا الوظيفي، وجود أثر دال إحصائيا للعدالتين التوزيعية والمعلوماتية على الرضا الوظيفي للعمال، عدم وجود أثر دال إحصائيا للعدالتين الإجرائية والتفاعلية على الرضا الوظيفي للعمال، وقد أوصى الباحث في الأخير بالاهتمام بتطوير برامج وسياسات مثل أنماط القيادة والإنصاف، وذلك من أجل ضمان زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العمال.

- دراسة (Arti Bakhshi , Kuldeep Kumar, Ekta Rani, 2009) بعنوان **organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment**

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مجموعة من العمال في قطاع الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت عينة الدراسة (128 عاملا) في قطاع الصحة، واعتمد الباحثون على التحليل الإحصائي الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، ومعاملات الارتباط، وتوصل الباحثون إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية

والرضا الوظيفي، وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالتين التوزيعية والإجرائية والرضا الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بالتركيز أكثر على تعزيز أبعاد العدالة التنظيمية نظراً لارتباطها مع كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ولتأثير ذلك على عدة متغيرات أخرى مثل: الرغبة في ترك العمل، زيادة الأداء.

I. 1- العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

• تعريف العدالة التنظيمية

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams,1963)، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة (درة، 2008، ص30)، إذ يتوقف مفهوم العدالة التنظيمية على ضوء إدراك الفرد النسبي لنزاهة وموضوعية الإجراءات المعمول بها ضمن منظمات الأعمال ولم يتم تحديده من حيث الاصطلاح إلا في سنة 1978 من خلال مقالات (Greenberg) (الدهي، 2014، ص48)

- تعريف (Greenberg) : هي "إدراك الفرد بحالة الإنصاف و النزاهة في المعاملة التي يعامل بها من قبل المنظمات". (Greenberg, Bies,p434)

- تعريف (Cropanzano & al) : هي "التقييم الفردي لما هو عادل في المؤسسة" (Shelton,2010,p15) ، بمعنى إعتقاد الفرد بأن الممارسات التنظيمية هي منصفة و غير تعسفية أو متقلبة . (Kaneshiro,2008,p12)

- عرفها (Early & Frah) على أنها : "تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات". (jearly ,ND,p444)

ومنه يمكن القول أن العدالة التنظيمية هي درجة إدراك العامل لموضوعية و نزاهة الإجراءات والمعاملات من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة أو برئيسهم المباشر و التي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

وتكتسي العدالة التنظيمية أهميتها من حيث طبيعة مخرجاتها التنظيمية التي تصب في السعي العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، و في هذا الصدد أوضح (Greenberg) أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة. (المعمري، 2012، ص18)

يرى الكثيرون بأن العدالة التنظيمية هي من أكبر المحددات للرضا الوظيفي، إذ تعد العدالة التوزيعية محددًا للرضا عن الراتب، والعدالة الإجرائية للرضا عن الإجراءات، و العدالة التفاعلية للرضا عن العلاقات، ويرى آخرون بأن العدالة التنظيمية هي محدد للثقة اتجاه المشرف والإدارة، ومحدد للولاء والالتزام التنظيمي والسلوك. (حمدي، 2015، ص546)

• أبعاد العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى مسلمة مفادها أن الأفراد يبحثون عن المساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين التنظيم والفرد، وقد فرق كل من (Thibaut & Walker 1978) بين العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية في حين أضاف بعض الباحثين نوعاً ثالثاً من العدالة وهو عدالة التعاملات، إلا أنه من الضروري التنبيه إلى أن ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين فيما يخص النوع الأخير، فهناك من يعتبره أحد مكونات عدالة الإجراءات ناجم عن المعاملة الجيدة أثناء تطبيق إجراء ما، بالمقابل هناك من قسم عدالة التعاملات إلى نوعين : العلاقات بين الأفراد ، وعدالة المعلومات و بالتالي أصبح عدد أنواع العدالة في هذه الحالة أربعة أنواع وهذا ما سمي فيما بعد بالنموذج الرباعي (تير، 2007، ص ص122-113)، إلا أن الأبحاث و الدراسات استقرت عموماً عند الأنواع الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) .

- العدالة التوزيعية (distributive justice)

يقصد بالعدالة التوزيعية العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (الخزاعي، 2015، ص489)، و بالتالي ففي الإطار التنظيمي فإن عدالة التوزيع تعود إلى العدالة المتصورة لتوزيع الموارد فيما يتعلق بالتوازن بين مساهمات الموظفين و المكافآت (Tziner, liororen,2011,p68) ، و يتم التوزيع وفقاً لقاعدة الإنصاف أو المساهمة أو الحاجة، و قد بنيت العدالة التوزيعية على الفرضيتين التاليتين: (درة، 2008، ص38)

■ إن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة إجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي ؛

■ إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، ففي ظل ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة، و بالتالي يتضح أن للعدالة التوزيعية جانبان هما : (الخرزاعي، 2015، ص489)

- الجانب المادي (هيكل التوزيعات) : و يعد مهما من حيث مدى تقييم العامل للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه ؛
- الجانب الاجتماعي : و يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير العامل الذي يحصل على مكافآت.

- العدالة الإجرائية (procedural justice)

تعرف العدالة الإجرائية على أنها إدراك الفرد لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة. (أبوتايه، 2012، ص149)

و منه يمكن القول أن العدالة الإجرائية هي أنها درجة تعامل المدير مع عماله باحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصالحهم في كل شيء يهمهم و تطبيق القرارات بعدالة عليهم و السماح لهم بمناقشتها، وإخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية، والاهتمام بهم و بشؤونهم و مناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم.

وتتكون العدالة الإجرائية في المنظمات من القواعد التالية : (العبيدي، 2012، ص ص81-82)

- القاعدة الأخلاقية : تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم و المعايير الأخلاقية السائدة ؛
- قاعدة التمثيل : وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات و القيم و الاعتبارات الأساسية للعاملين ؛
- قاعدة الاستئناف : وتعني الفرص البديلة لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ؛
- قاعدة طمس المحاباة وعدم الانحياز : وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار؛
- قاعدة الدقة : و تعني أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تبنى على معلومات دقيقة وسليمة و أن تحلل بأقل خطأ ممكن ؛
- قاعدة الانسجام : و يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات التوزيع والمكافآت على الجميع ؛
- قاعدة الطريقة الثابتة : وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع العاملين الذي يخصهم قرار معين دون التمييز بينهم.

- العدالة التفاعلية (interactive justice)

تتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين فيها، ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها، و تتكون العدالة التفاعلية من أربعة أبعاد أساسية : الصدق و الإحترام و الأدب و الثقة بين الإدارة والعاملين. (السكر، 2013، ص36)

و هناك جانبان للعدالة التفاعلية الجانب الأول الذي يسمى أحياناً "العدالة المعلوماتية" و الذي يشير إلى ما إذا كان الشخص صريحاً ويوفر مبررات كافية عندما تسوء الأمور، أما الجانب الثاني الذي يسمى أحياناً "العدالة بين الأشخاص" و الذي يشير إلى الاحترام والكرامة اللذين يعامل بهما الآخر. (Cropanzano, & al, 2007, pp38-39)

و يندرج تحت العدالة التفاعلية ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين و الصدق في التعامل معهم فعدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية، حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة و إظهار اهتمامه بمصلحته، و مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بكل صراحة، و إشراكه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات. (جقيدل، 2015، ص48)

و الجدول التالي يلخص أبعاد العدالة التنظيمية

الجدول رقم (01) : أبعاد العدالة التنظيمية

1- العدالة التوزيعية : ملائمة العوائد.
العدالة : مكافأة العمال على أساس مجهوداتهم
المساواة : منح كافة العمال التعويضات بصورة متساوية
الحاجة : منح العوائد على أساس الاحتياجات الفردية أو طلبات العامل
2- العدالة الإجرائية : ملائمة إجراءات التوزيع
التناسق : جميع العمال لهم نفس المعاملة
عدم التحيز: لا يوجد تهميش أو سوء معاملة لأي فرد أو جماعة في التنظيم

دقة المعلومات : القرارات تتخذ بناء على معلومات دقيقة
التمثيل الكلي : أخذ الطبقة السفلى من العمال بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
النصح : هناك عمليات مستمرة أو طرق أخرى دائما لتصحيح الأخطاء
الأخلاق : عدم انتهاك سلوكيات وأخلاقيات العمل
3- العدالة التفاعلية : ملائمة المعاملة الصادرة من طرف السلطة (الإدارة) العليا
عدالة ما بين الأشخاص : معاملة كل عامل بلطف واحترام
عدالة المعلومات : تقاسم المعلومات بين جميع العمال

Source : Russell Cropanzano & al ,op cit ,p36.

2.1- الرضا الوظيفي Job Satisfaction

• تعريف الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا مفهوم متعدد الأبعاد ليجسد الرضا الكلي الذي يستمد الموظف من وظيفته و جماعة العمل التي يعمل معها و رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك المؤسسة أو البيئة التي يعمل فيها، و الرضا من الأمور المهمة بالنسبة للفرد و المجتمع.

- يعرف الرضا بأنه : " اتجاه الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة اتجاه موقف أو سلوك معين". (ديري، 2011، ص 120-121)

- يعتبر الرضا الوظيفي واحد من أكثر المتغيرات المستعملة في السلوك التنظيمي حيث يعبر عن استجابة موقفية للعامل في مؤسسته، وهو عبارة عن تصور له مكونات تقييمية، معرفية و وجدانية. (Bakhshi, & al, 2009, p147)

- و يعرف بأنه "الطريقة التي يدرك بها الأشخاص تصوراتهم المتعلقة بالعمل ومختلف العوامل التي يتميز بها، كما يشير إلى أي مدى يرضي هذا العمل الأشخاص أو لا" (di fabio, Bartolini, 2009, p423)

- و يرى (Katze) أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه". (أبو سمرة، 2014، ص 94)

و من خلال ما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو حالة شعورية لدى الفرد تنتج من خلال إدراكه لجملة من المحددات الداخلية والخارجية للعمل، تنأى نتيجة خبرته في العمل أو من خلال تقييمه لوظيفته وتنعكس بعد ذلك على الكثير من المتغيرات الأخرى مثل الإلتزام التنظيمي والغياب عن العمل والرغبة في ترك العمل... وغيرها.

• النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك عدة نظريات مفسرة للرضا الوظيفي نذكر أهمها فيما يلي:

- نظريات الحاجة :

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساس وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان اتجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباعها، ويعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، ومن أهم هذه النظريات : (محمد حسن، 1999، ص 182)

■ نظرية تدرج الحاجات :

تأثر (Abraham Maslow) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم وتشمل الحاجات التي رتبها إلى الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام و التقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات. والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

■ نظرية (Clayton Alderfer)

قدم (Alderfer) تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم (Maslow) للحاجات، ويحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات : (سعيد سلطان، 2004، ص 133)

➤ حاجات البقاء : التي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند (Maslow) ؛

➤ حاجات الارتباط : وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة، و تمثل حاجات الانتماء، و الحاجات الاجتماعية، وجزء من الحاجة إلى التقدير؛

➤ حاجات النمو : التي تعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند (Maslow).

وتعتبر هذه النظرية مكملية لنظرية (Maslow) حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية (Alderfer) ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية (Maslow)

■ نظرية الإنجاز لـ (David Clarence McClelland)

إقترح (David McClelland) أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و تمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة و هي : الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى السلطة أو النفوذ. (سعيد سلطان، 2004، ص140)

وخلصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (Maslow ، Alderfer ، McClelland) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

- نظرية العاملين لـ (Frederick Herzberg):

و تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين، حيث قدم (Herzberg) نظريته المفسرة للرضا الوظيفي و حصرها في عاملين أساسيين: (Serhen, & al, 2011, pp98-99)

■ العوامل المحفزة : وهي العوامل المتعلقة بالوظيفة وبداخلها على وجه الخصوص؛

■ العوامل الصحية : وهي تلك العوامل الخارجة عن الوظيفة والتي لا تؤدي بصورة مباشرة إلى الرضا الوظيفي، لكن غيابها قد يؤدي إلى عدم الرضا، و تتجلى تلك العوامل في السياسات التنظيمية والراتب والإشراف والقيادة وشروط وظروف العمل والاتصالات مع المشرف و الزملاء. ويعتقد (Herzberg) أن الأفراد يحتاجون إلى معدلات مقبولة من العوامل الصحية حتى يصبحوا حياديين، وأن يتحصلوا على معدلات عالية من المحفزات حتى يرتفع أداؤهم.

- نظرية خصائص الوظيفة لـ (Hakman&Oldham)

تقوم هذه النظرية على اعتبار أن التغير في العوامل الداخلية للعمل يؤدي إلى زيادة كبيرة في التحفيز والرضا لدى العاملين، وتضم هذه النظرية المكونات الآتية: (Oldham, Hackman, 2005, pp151-170)

■ الخصائص الأساسية للوظيفة: وتتجلى في :

➤ تنوع المهارات : حيث أن التنوع ضروري لرفع الرضا الوظيفي ؛

➤ شمولية العمل : وتعني قيام الفرد بالعمل كاملا و ليس مجرد جزء منه ؛

➤ تأثير العمل : حيث يكون الفرد راضيا بصورة أكبر كلما أحس بأن عمله يؤثر في النتائج أو في الآخرين ؛

➤ الاستقلالية : تعني شعور العامل بالحرية و الراحة في العمل ؛

➤ التغذية الراجعة : تعني ضرورة بأن يعرف العامل ردود الأفعال التي يقوم بها ؛

➤ الحالة النفسية الحرجة : فإذا كان الفرد يمتلك جميع الخصائص الخمسة السابقة فإنه سيمر بثلاث حالات نفسية و هي: الإحساس بقيمة العمل، الإحساس بالمسؤولية عن العمل ونتائجه، القدرة على تقييم العمل.

■ المخرجات : تكون المخرجات في هذه الحالة على الشكل الآتي : ارتفاع الحافز نحو العمل، ارتفاع مستوى الأداء، الرضا عن العمل، انخفاض نسبة التغيب وترك العمل.

وقد خلص كل من المفكرين السابقين إلى نتيجة مفادها أن ارتفاع درجة التحفيز الكامنة لدى الأفراد تؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع وأداء عال وقد قدم كل من (Hakman&Oldham) في سنة 1980 معادلة لقياس درجة التحفيز لدى الأفراد على النحو الآتي : (حمدي، 2015، 551)

درجة التحفيز الكامنة (MPS) = ((تنوع المهارات + هوية العمل + تأثير العمل) / 3 × الاستقلالية × التغذية الراجعة.

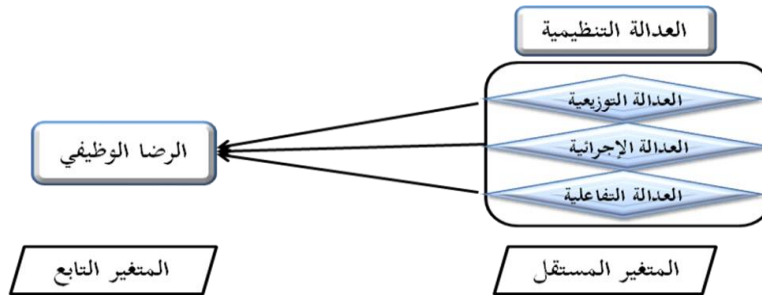
- نظرية العدالة لـ (Adams)

تنسب هذه النظرية لـ (Adams) ظهرت سنة 1963، و تنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامها، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد وأدائه ورضاه الوظيفي. (عزبون، 2007، ص66)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة نظريات مفسرة للرضا الوظيفي وهي كثيرة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر نظرية التوقع لـ (Vroom)، نظرية الجماعة المرجعية لـ (Hulin & blood)، و نظرية "Porter & Lawler"، وغيرها.

I. 3- نموذج الدراسة: على ضوء أبعاد و عناصر المشكلة والفرضيات المرتبطة بها، تم إعداد نموذج الدراسة بمتغيراتها المستقلة المؤثرة على المتغير التابع على النحو التالي :

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين .

- المتغير المستقل: يتعلق بقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، وتنقسم إلى ثلاث محاور فرعية :
 - المحور الأول : يتضمن بعد العدالة التوزيعية و يشمل على العبارات من (01 إلى 09) ؛
 - المحور الثاني : يتضمن بعد العدالة الإجرائية و يشمل على العبارات من (10 إلى 15) ؛
 - المحور الثالث : يتضمن بعد العدالة التفاعلية و يشمل على العبارات من (16 إلى 23).
- المتغير التابع: يتعلق بقياس الرضا الوظيفي ويتكون من 19 عبارة .

II - الطريقة والأدوات :

- 1.II مجتمع الدراسة: تم اختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط كمجتمع للدراسة الميدانية، و يبلغ عدد عمالها الدائمين (408) مكونة من التشكيلة التالية " أطباء، جراحي الأسنان، صيادلة، شبه طبي، عون إداري و تقني".
- 2.II -عينة الدراسة : اختارت الباحثين عينة عشوائية من العمال الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة بلغت (70) عاملا بنسبة (17.15%) من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (61) استبانة استخدمت منها(60)بعد استبعاد استبانة واحدة لعدم اكتمال الإجابة أي بنسبة أكثر من(85.71%) من مجموع الإستبانات الموزعة .
- 3.II - أداة الدراسة : لجمع البيانات الخاصة بالدراسة اعتمدنا بشكل أساسي على استمارة الاستبانة، وتضمنت هذه الأخيرة مجموعة من العبارات التي تتطلب من أفراد العينة الإجابة عنها وفقا لمحاور تحقق أغراض البحث، و تم تقسيمها إلى قسمين :
 - القسم الأول : خصص للتعرف على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، الأجر) ؛
 - أما القسم الثاني : فيتكون من جزئين :
 - الجزء الأول : يتعلق بقياس العدالة التنظيمية المدركة بأبعادها الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة، وتنقسم إلى ثلاث محاور فرعية :
 - المحور الأول : يتعلق ببعدها التوزيعية، ويشمل على العبارات من (01 إلى 09) ؛
 - المحور الثاني : يتعلق ببعدها الإجرائية، ويشمل على العبارات من (10 إلى 15) ؛

■ المحور الثالث : يتعلق ببعد العدالة التفاعلية، ويشمل على العبارات من (16 إلى 23).

كما تجدر الإشارة أن كل عبارات هذا الجزء إيجابية، وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الحماسي" (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

أما الجزء الثاني : فيتعلق بمدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي ويشمل على العبارات من (24 إلى 42)، وتم استخدام مقياس "ليكرت الحماسي" (راض جداً، راض، محايد، غير راض، غير راض تماماً).

II.4- الصدق أداة الدراسة : للتحقق من صدق الأداة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من الأساتذة المتخصصين، وعلى ضوء اقتراحاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة ليستقر عند وضعه النهائي وبذلك تحقق الصدق الظاهري للأداة

II.5- صدق الإتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة لكل محور من محاورها بإيجاد معاملات ارتباط سبيرمان، وكما هو موضح في الجدول رقم (02) بأن المعاملات لفقرات المحاور جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن معاملات الإرتباط جاءت مرتفعة، مما يدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة جميعها.

II.6- ثبات أداة الدراسة : لقياس مدى ثبات الأداة تم استخدام معامل (Cronbach's Alpha)، ومعامل الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، و كما هو موضح في الجدول رقم (03) بلغ معدلات مرتفعة في كل المحاور، حيث تراوحت بين $\alpha = 0.843$ و $\alpha = 0.956$ أي أكبر من 0.6 وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية و تجانس داخلي (ثبات الأداة) مما يؤكد إمكانية الاعتماد عليها في قياس المتغيرات المدروسة و تعميم نتائج الإستبانة على كل المجتمع، أما معامل الصدق الذاتي فبدوره كان مرتفعا في جميع المحاور وبلغ معدلات مرتفعة حيث تراوحت بين ($\alpha = 0.918$ و $\alpha = 0.97$)، مما يجعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام في أغراض البحث العلمي.

II.7- أساليب تحليل البيانات : تم الاعتماد على برنامج (SPSS 23) في عملية التفرغ في التحليل الإحصائي للبيانات، و اختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية : استخدام معامل (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة، التكرارات النسبية والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة، استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة، لاختبار الفرضيات تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد.

III. النتائج ومناقشتها :

III.1- عرض خصائص العينة : نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن عدد الذكور يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 56.70% من مجموع أفراد عينة الدراسة، كما أن أغلبية أعمارهم تنتمي إلى الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 34 سنة) بنسبة 51.70% و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لمجموع الأعمار الذي يقدر ب(30 سنة)، كذلك تغلب نسبة المتزوجين على مفردات الدراسة نسبة 66.7% بفرضية أن أفراد العينة يتحملون المسؤولية العائلية، كما أن أكبر نسبة لأفراد العينة بالنسبة للمؤهل العلمي شهادة الدكتوراه و شهادة تقني سامي بنسبة 31.70% و 28.30% على التوالي نظرا لطبيعة النشاط الصحي للمؤسسة فالأطباء و المرضى هم الأكثر تواجدا، كما يلاحظ أن أغلب مفردات العينة يشغلون وظائف إدارية بنسبة 40% و تتراوح أقدمتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 51.70% كما تتراوح أجورهم ما بين (20.000.00 دج-50.000.00 دج) و ذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة وسياسة التوظيف والأجور المتبعة .

III.2- تحليل النتائج واختبار الفرضيات : من أجل تحليل عبارات كل من المتغير المستقل والمتغير التابع تم الاسترشاد بنتائج تحليل الإحصاء الوصفي الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية، وتم تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (05)

● تحليل أبعاد العدالة التنظيمية : من خلال الجدول رقم(06) تبين أن اتجاه إجابات العاملين بالنسبة لكل بعد على النحو التالي :

- بعد العدالة التوزيعية : تراوحت إجابات العاملين بين الحياد وعدم الموافقة حيث قدر المتوسط الحسابي ب (2.648) و الانحراف المعياري ب (0.616)، سجلنا في هذا البعد أكبر متوسطات في الفقرة (04) بمقدار (2.98)، و انحراف معياري قدر ب(1.135) وهذا يدل على إدراك العمال لوجود تماثل بين مقدار رواتبهم ورواتب زملائهم الذين يبذلون جهدا موازيا لجهدهم، في حين سجلنا أقل متوسط حسابي في الفقرة (02) بمعدل (2.18) و انحراف معياري قدر ب(1.305) و هذا يعني أن أغلب العمال لا تتناسب رواتبهم مع مؤهلاتهم العلمية إضافة إلى ضعف نظم الحوافز المادية الممنوحة من قبل المؤسسة، وعلى العموم فإن أغلب أفراد العينة لديهم إدراك متوسط للعدالة التوزيعية.

- بعد العدالة الإجرائية: نلاحظ أن إجابات العاملين تميل إلى الحياد أكثر مقارنة ببعد العدالة التوزيعية حيث كان المتوسط الحسابي للعدالة الإجرائية (3.019) و الانحراف المعياري (0.905)، وسجلنا أكبر متوسط حسابي في هذا البعد في الفقرة (13) قدر ب (3.17) و انحراف معياري (1.497) بمعنى عدم معرفة أغلب أفراد العينة لأسباب القرارات المتخذة من طرف رئيسهم المباشر، وبصفة عامة أن أفراد العينة غير راضين عن العدالة الإجرائية كإشراكهم في اتخاذ القرارات، لكن المتوسطات حسابية الخاصة بهذا البعد ظهرت بنسب متوسطة، ومن خلال احتكاكنا

بعمال المؤسسة تبين لنا أن سبب هذا التوسط هو وجود عدد لا بأس به من المشرفين و المسؤولين الذين كان معظمهم راض عن الإجراءات المتبعة و القرارات المتخذة كونهم هم من يسيرون و يمارسون هذه النظم، بينما كان معظم الموظفين التنفيذيين حياديين في إجاباتهم.

- بعد العدالة التفاعلية : تبين أن إجابات العاملين لفقرات بعد العدالة التفاعلية تراوحت بين الحياد و الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.137) والانحراف المعياري (0.946)، وهذا ما يظهر حسن التواصل بين أفراد العينة والاستماع لآراء بعضهم البعض وحرصهم على تنمية العلاقات الطيبة فيما بينهم، في حين سجلنا في هذا البعد أكبر متوسط حسابي في الفقرة 16 قدر ب (3.40) وانحراف معياري (1.295)، و هذا ما يدل على أن العلاقات الشخصية بين العمال ومشرفهم المباشر طيبة ويسودها التفاهم والاحترام وتجنب الصراعات وهو ما لمسناه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

أخيرا نلاحظ تجانس في إجابات العاملين نحو الحياد حول إدراكهم للعدالة التنظيمية ككل داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط بمتوسط (2.934) وانحراف معياري (0.797)، وهي قيمة تعبر عن إدراك متوسط لوجود العدالة التنظيمية من طرف العاملين

• **تحليل متغير الرضا الوظيفي :** نلاحظ من الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط قدر ب (3.052) والانحراف المعياري ب (0.436) وهي قيمة تدل على شعور مقبول بالرضا الوظيفي ككل، بينما تراوحت إجابات العاملين بين الحياد وعدم الموافقة في الفقرات (24)، (25)، (26)، وهي تشير إلى عدم الرضا عن الحوافز المادية، والفقرات (28)، (35)، (40) التي تدل على عدم ملائمة الوظائف التي يشغلها العمال مع مستوى طموحاتهم، وكذا عدم رضاهم عن مستوى التكنولوجيات المعتمدة في المؤسسة يدل على رغبتهم في مواكبتها والتدريب عليها خصوصا فئة الشباب، كما ظهر لنا تضاييق العمال من كثرة الأعمال الورقية مما يسبب لهم الملل والفتور، بينما نجد متوسطات مرتفعة في الفقرات (32)، (33)، (37)، (38)، (39)، وهذا يعني أن العمال يتلقون الشكر و التقدير عند إنجازهم لمهامهم مما يولد لديهم روح المسؤولية والجدية في العمل و الشعور بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمؤسسة الصحية وهو ما ينتج عنه الاستقرار الوظيفي .

III.3- اختبار الفرضيات وتفسيرها

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول رقم (08)، حيث بلغ معامل التحديد (0.645) وهذا ما يعني أن 64.5% من التغير في الرضا الوظيفي مصدره هو التغير في المتغيرات المستقلة، وبالتالي يمكن القول بأن للمتغيرات المستقلة قدرة تفسيرية جيدة، كما أن معامل الارتباط يساوي (0.803) وهو ارتباط قوي جدا، مما يعني أن هناك ارتباط فيما بين متغيرات أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

• اختبار الفرضية الرئيسية :

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.

التحليل : نلاحظ من خلال جدول رقم (09) اختبار المعنوية الإجمالي للنموذج أن ($SIG = 0.000$) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والقائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة كل من (شدا لطفى محمود محمد، 2012)، و دراسة (ArtiBakhshi , KuldeepKumar, Ektarani ,2009)

• اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار صحة الفرضيات الفرعية نلجأ إلى الجدول رقم (10) :

- الفرضية الفرعية الأولى:

H0i : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العدالة التوزيعية المدركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.

التحليل : نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للعدالة التوزيعية تساوي ($SIG = 0.000$) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العدالة التوزيعية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، نتيجة للأجور التي يتقاضونها و هذا راجع للقناعة الشخصية للأفراد بالرغم من أن الأجور التي يتقاضونها في الغالب لا تغطي جميع احتياجات العمال، و هذا الأثر توصلت إليه دراسة (Gauri S. Rai ,2013)

و دراسة (ArtiBakhshi , KuldeepKumar, Ektarani ,2009)

- الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء العدالة الإجرائية المدركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.

التحليل : نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للعدالة الإجرائية تساوي (0.458) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، وهذا ما يترجم شعور العاملين بأنه لا توجد عدالة الإجراءات والقوانين واللوائح المطبقة وهم يدركون ذلك، وكذلك أن هذه الإجراءات لا تتميز بالموضوعية والشفافية والنزاهة، وهذه النتيجة تتنافى مع نتائج دراسة (أبو القاسم الأخضر حمدي، 2015)، و دراسة (شذا لطفى محمود محمد، 2012)

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء العدالة التفاعلية المدركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.

التحليل : نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للعدالة التفاعلية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء العدالة التفاعلية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، وهذا نتيجة أن البيئة التي يعمل فيها الأفراد يسود فيها جو المعاملة باحترام و وقار وكذا مراعاة حقوق واحتياجات العاملين النفسية والاجتماعية، وهذا ما توصلت إليه دراسة (ArtiBakhshi , KuldeepKumar, Ektarani, 2009) بينما تنافى مع نتائج دراسة (أبو القاسم الأخضر حمدي، 2015)

IV- الخلاصة :

من خلال الدراسة التي تطرقنا إليها توصلنا إلى أن العدالة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة حيث يعتبر قيمة و نمط اجتماعي، و الاعتداء عليها من طرف المنظمة يعتبر تدميرا للقيم و العلاقات بين العاملين، و بالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تحقق مستوى عال من العدالة التنظيمية، بحيث تعتبر أحد أهدافها تحقيق الرضا الوظيفي، و من أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها :

- إدراك متوسط للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية للعدالة التنظيمية ككل ؛
- يوجد إدراك متوسط لدى عاملي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لبعء العدالة التوزيعية ؛
- إدراك متوسط لبعء العدالة التفاعلية من طرف العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؛
- إدراك منخفض نوعا ما لدى العاملين لبعء العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التفاعلية ؛
- شعور مقبول بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الإقتراحات و التوصيات

فيما يلي جملة من المقترحات التي يمكن التوصية بها بناءً على النتائج المتحصلة عليها في الدراسة المجراة، وذلك لضرورتها و أهمية تفعيلها لمتطلبات تحقق موضوع البحث في المؤسسات بصفة عامة و المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة :

- ضرورة تنمية وزيادة إدراك العمال للعدالة التنظيمية مما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العمال، و بالتالي على الأداء الإجمالي للمنظمة ؛
- ضرورة وضع نظام للحوافز و المكافآت في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع العاملين عليها وهذا ما يقره بعد العدالة التوزيعية ؛
- الحرص على إيجاد تناسب بين الأعباء الوظيفية للعاملين مع مؤهلاتهم و قدراتهم و تناسب الراتب مع الجهد المبذول ؛
- دعم مدركات العاملين في المؤسسة محل الدراسة لعدالة الإجراءات من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم بنزاهة و موضوعية بعيدة عن التحيز و المساواة في تطبيق كافة القرارات على كافة العاملين ؛
- ضرورة تنمية و تدعيم إدراك العاملين بالمؤسسة للرضا الوظيفي لما له من دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يدفعهم للعمل بتعاون و حماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوب فيها ؛
- ضرورة إتاحة فرص المشاركة أمام كافة العاملين بالمؤسسة العمومية في صنع القرارات الإدارية و السماح لهم بمناقشة القرارات و إعطائهم حرية التعبير عن آرائهم ؛

- التقليل من الأعمال الروتينية و الورقية غير الضرورية التي تعد سببا لتذمر العاملين ؛
- ضرورة تفعيل وسائل الاتصال الحديثة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؛
- تشجيع المدراء والمسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الرضا عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة ؛
- ضرورة تدعيم العلاقات الإنسانية الحسنة و الاحترام المتبادل بين العاملين .

- ملاحق :

الجدول رقم(02): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المحاور
0.000	0.865**	09	المحور الأول: العدالة التوزيعية
0.000	0.903**	06	المحور الثاني: العدالة الإجرائية
0.000	0.863**	08	المحور الثالث: العدالة التفاعلية
0.000	0.787**	19	الرضا الوظيفي

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات (SPSS 23) .

الجدول رقم (03) : نتائج إختبار (Cronbach's Alpha) لمُتغيرات الدراسة

معامل الصدق الذاتي	معامل Alpha'S Cronbach	عدد الفقرات	المحاور
0.974	0.949	23	العدالة التنظيمية
0.918	0.843	09	المحور الأول: العدالة التوزيعية
0.956	0.914	06	المحور الثاني: العدالة الإجرائية
0.967	0.937	08	المحور الثالث: العدالة التفاعلية
0.939	0.883	19	الرضا الوظيفي
0.977	0.956	42	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات (SPSS 23) .

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة

النسبة	التكرار	الفئة	
56.70%	34	ذكر	الجنس
43.30%	26	أنثى	
06.70%	04	أقل من 25 سنة	السن
51.70%	31	من 25 سنة إلى 34 سنة	
36.70%	22	من 35 سنة إلى 44 سنة	
01.70%	01	من 45 سنة إلى 54 سنة	
03.30%	02	من 55 سنة فأكثر	
66.70%	40	متزوج	الحالة العائلية
31.70%	19	أعزب	
1.70%	01	مطلق	
11.70%	07	مستوى بكالوريا أو أقل	المؤهل العلمي
28.30%	17	تقني سامي	

ليسانس	10	16.70%
مهندس دولة	5	8.30%
ماجستير	02	3.30%
دكتوراه	19	31.70%
عون إداري و تقني	24	40%
شبه طبي	18	30%
طبيب	15	25%
جراح أسنان	01	1.70%
صيدلي	02	3.30%
من سنة إلى 05 سنوات	31	51.70%
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	19	31.70%
من 11 سنة إلى 15 سنة	06	10%
من 16 سنة إلى 20 سنة	02	3.30%
من 21 سنة فأكثر	02	3.30%
أقل من 20 000.00 دج	03	5.00%
من 20 000.00 دج إلى من 50 000.00 دج	40	66.70%
من 50 000.00 دج إلى من 80 000.00 دج	13	21.70%
من 80 000.00 دج فأكثر	04	6.70%

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات (SPSS 23).

الجدول رقم(05): جدول الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة	[01 - 1.8]
غير موافق	[1.8 - 2.6]
محايد	[2.6 - 3.4]
موافق	[3.4 - 4.2]
موافق بشدة	[4.2 - 05]

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول رقم (06) : إتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات العدالة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	أتلقي راتبنا عادلا على العموم.	2.37	1.219	غير موافق
02	يتناسب راتي مع مستوى مؤهلي العلمي.	2.18	1.305	غير موافق
03	يتناسب راتي مع الجهود التي أبذلها في عملي.	2.28	1.088	غير موافق
04	هناك تماثل بين مقدار راتي ورواتب زملائي الذين يبذلون جهدا موازيا لجهدي.	2.98	1,135	محايد
05	يتم توزيع المكافآت المالية على الموظفين بصورة عادلة كل حسب جهده ووظيفته.	2.88	1.325	محايد
06	أحظى بمكافأة رئيسي عن الجهد الإضافي الذي أبذله في عملي	2.57	1.640	غير موافق
07	تتوافق متطلبات عملي في المؤسسة مع قدراتي الذاتية في الأداء.	3.20	1.756	محايد
08	تنوزع المسؤولية الإدارية على جميع العاملين في المنظمة بصورة متكافئة.	2.73	1.589	محايد

09	أحصل على فرص التدريب والتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي في العمل.	2.63	1.456	محايد
العدالة التوزيعية				
10	يتخذ رئيسي المباشر القرارات المتعلقة بالمهام الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	3.07	1.284	محايد
11	يحرص رئيسي المباشر على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	2.97	1.253	محايد
12	يجمع رئيسي المباشر المعلومات الدقيقة و الكاملة حول موضوع القرار قبل اتخاذه.	3.12	1.088	محايد
13	يشرح رئيسي المباشر أسباب اتخاذ القرارات و يزدو العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.	3.17	1.497	محايد
14	يسمح للعاملين بإبداء رأيهم المخالف للقرارات الصادرة عن رئيسهم المباشر.	3.13	1.168	محايد
15	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على جميع الموظفين دون استثناء وبطريقة عادلة.	3.10	1.481	محايد
العدالة الإجرائية				
16	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام و ود واهتمام.	3.40	1.295	موافق
17	يؤخذ رأي المهني في الحسبان عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي.	3.22	1.596	محايد
18	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	3.23	1.538	محايد
19	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كفرد في التنظيم.	3.18	1.406	محايد
20	يناقش رئيسي المباشر معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي تؤثر في وظيفتي.	3.15	1.248	محايد
21	يشرح لي رئيسي المباشر مبررات القرارات التي اتخذت فيما يخص وظيفتي.	3.22	1.291	محايد
22	أشعر بعدالة المسؤولين في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العمال.	2.93	1.216	محايد
23	تعمل الإدارة على تنمية العلاقات الاجتماعية الطيبة مع جميع العاملين دون تمييز.	2.77	1.301	محايد
العدالة التفاعلية				
		3.137	0.946	محايد
العدالة التنظيمية ككل				
		2.934	0.797	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات (SPSS 23).

الجدول رقم (07): اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات متغير الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
24	أشعر بأن راتي مناسب للجهد الذي أقوم به.	2.28	1.393	غير موافق
25	يحقق لي راتي مستوى معيشي مناسب.	2.47	1.711	غير موافق
26	المكافآت الإضافية التي أحصل عليها غير مجزية.	2.53	0.965	غير موافق
27	أحصل على الترقية وفق معايير ملائمة وعادلة بالنسبة لي	2.80	1.281	محايد
28	العمل الذي أقوم به يتناسب مع مستوى طموحاتي المهنية	2.48	1.576	غير موافق
29	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي.	3.03	1.762	محايد
30	التقدير والاحترام من طرف الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل بجد.	3.35	1.316	محايد
31	تمتحن مرونة الإشراف الحرة في انجاز عملي وترتيب أولوياتي.	3.27	1.216	محايد
32	أتلقي الشكر والتقدير والعرفان عند إتقائي لعملي.	3.40	1.464	موافق
33	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني عضوا في المؤسسة الصحية	3.77	1.334	موافق
34	أشعر بتقدير إدارة المؤسسة الصحية لعملي وأدائي المتميز	3.22	1.495	محايد
35	تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال حديثة لتسهيل مهام العاملين كشبكة المعلومات الداخلية	2.15	1.418	غير موافق

36	يناسبني نظام الدوام اليومي والأسبوعي والشهري والسنوي.	2.85	1.926	محايد
37	أنتهي المطلوب مني حتى ولو تطلب ذلك جهدا مضاعفا.	3.77	0.860	موافق
38	أحرص أن أؤدي وظيفتي على أكمل وجه.	4.12	0.681	موافق
39	أتمتع بالاستقرار الوظيفي حاليا.	3.60	1.227	موافق
40	أتضايق كثيرا من الأعمال الروتينية والورقية غير المبررة.	2.58	1.230	غير موافق
41	أشعر بأني جزء لا يتجزأ من المؤسسة.	3.32	1.339	محايد
42	توفر لي إدارة المؤسسة الصحية الشروط المادية للعمل كالإضاءة والتهوية....	3.02	1.542	محايد
الرضا الوظيفي		3.052	0.436	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات (SPSS 23).

الجدول رقم (08) : معامل التحديد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المقدر
1	0.803	0.645	0.626	0.40389

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات (SPSS 23).

الجدول رقم (09) : اختبار المعنوية الإجمالية للنموذج

النموذج	درجة الحرية	F	SIG
1	59	92.425	0,000 ^b

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات (SPSS 23).

الجدول رقم (10) : معاملات خط الانحدار المتعدد

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,098	0,203		5,414	0,000
	العدالة التوزيعية	0,356	0,092	0,423	3,861	0,000
	العدالة الإجرائية	-0,089	0,118	-0,128	-0,747	0,458
	العدالة التفاعلية	0,409	0,102	0,603	3,994	0,000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات (SPSS 23).

- الإحالات والمراجع :

1. عمر محمد درة (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، د. ط، القاهرة : دار رضوان للنشر والتوزيع، ص30.
2. حياة الدهمي (2014)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر : جامعة أدرار، ص48.
3. Jerald greenberg, Robert j bies, ND, **establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics**, journal of business ethics, 11(no number), p 434
4. Dana kay shelton (2010), **Autonomy and organizational justice as moderators of the relationships among creativity openness to experience and organizational misbehaviour**, phd thesis, walden university, p 15.

5. Paul kaneshiro(2008), **Analyzing the organizational justice trust and commitment relationship in a public organization**, phd thesis, sulomitted tonorthontrol university, p12.
6. Farah jearly, ND, **impetus for action acutral anylasis of justice and organision citizn ship behavior in chaines siocety administrative science quatrly**, 24 (no number), p444
7. عبد الملك أحمد العمري(2012)، **العدالة التنظيمية و أثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي و الإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز ، مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية (9)، الأردن : الجامعة الأردنية، ص18.**
8. أبو القاسم الأخضر حمدي(2015)، **أثر العدالة التنظيمية المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط،** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال11(3) ، الأردن : الجامعة الأردنية، ص546.
9. رضا تير(2007)، **اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل:مقاربة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة، ص ص112-113.**
10. ماهر علي الخزاغي(2015)، **دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة : دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق،** مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية 37 (1)، دمشق: جامعة تشرين، ص489.
11. Aharon Tziner ,liororen(2011), **Corporate Social Responsibility Organizational Justice and Job Satisfaction : How do They Interrelate If at All ,revue de psychologie du travail , 27(1), Espagne : Madrid , p68.**
12. عمر محمد درة، **مرجع سبق ذكره ، ص38.**
13. ماهر علي الخزاغي، **مرجع سبق ذكره ، ص489.**
14. بندر كريم أبو تايه(2012)، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن،** مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية 20(2)، الأردن : كلية الإدارة و الاقتصاد، ص149.
15. نداء جواد العبيدي(2012)، **العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،** مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية 8(24)، العراق: جامعة تكريت، ص ص81-82.
16. عبد الكريم السكر(2013)، **أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي-دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية ،** مجلة دراسات العلوم الإدارية 40(1)، الأردن:الجامعة الأردنية، ص36 .
17. Russell Cropanzano, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland (2007) , **The management of Organizational Justice ,Academy of Management Perspectives 21(04),USA ,New York,pp38-39.**
18. سمية جقيدل(2015)، **العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمدينة الأغواط،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص48.
19. زاهد محمد ديري(2011)، **السلوك التنظيمي،** الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ص120-121
20. Arti Bakhshi, KuldeepKumar, Ektarani(2009), **organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction**, international journal of business and management 14 (09), canada : Canadian Center of Science and Education (CCSE), p 147.
21. Annamaria di fabio et Chiara Bartolini(2009), **l'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif dans un hopital italien .journal : psychologie du travail et des organisations, spéciale santé au travail, 15(04), France, p 423.**
22. أحمد موسى المهدي أبو سمورة(2014)، **الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، السودان :جامعة العلوم والتكنولوجيا، ص94.
23. راوية محمد حسن(1999)، **إدارة الموارد البشرية،** د.ط، مصر: المكتب الجامعي الحديث، ص182.
24. محمد سعيد سلطان(2004)، **السلوك الإنساني في المنظمات،** د. ط ، مصر:دار الجامعة الجديدة، ص133.
25. نفس المرجع السابق، ص140.
26. Ercikti.Serhen, Vito.Gennero f, William f.Walsh, George E.Higgins(2011), **"Major Determinants of Job Satisfaction among Mid-level Police Managers**, the Southwest journal of criminal justice 8(1), USA: University of Louisville, p p98-99 .

²⁷.Oldham,G.R,Hackman, J.R (2005),**How job characteristicstheory happened**,The Oxford handbook of management theory:The process oftheory development , united kingdom: Oxford University Press, p p 151-170

²⁸أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 551.

²⁹زهية عزيون (2007)، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر:جامعة 20 أوت، سكيكدة، ص 66.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

صفية شقراني، عائشة شنتاحة (2018)، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة - دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ، مجلة الباحث، المجلد 18(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 425-441.