

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط
بولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. بوزيدي رابح

إعداد الطالبين

- طبوش سفيان

- بوالروايح جمال الدين

اللجنة المناقشة

جامعة جيجل	رئيسا	الأستاذ: كرامش بلال
جامعة جيجل	مشرفا و مقرا	الأستاذ: بوزيدي رابح
جامعة جيجل	مناقشا	الأستاذ: سلامة محمد

السنة الجامعية: 2019-2020

الإهداء

إلى والدينا الكريمين الذين أفنوا عمرهم من أجلنا أطال الله عمرهما و وهبهم الله

راحة في الحياة الدنيا و الآخرة

إلى كل إختوتنا و أخواتنا و كل الأهل و الأقارب كل باسمه

إلى من جمعتنا بهم الأقدار و قربتنا إليهم السنين أصدقاء الدراسة و الحياة

إلى كل من ساهم في إنجازنا لهذا العمل

إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدنا هذه

الشكر

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين،
الحمد لله حمد الشاكرين على جلال فضله وعظيم نعمه، الذي كفانا بفضله ووقفنا على إتمام هذا العمل
المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأستاذ المشرف: بوزيدي رابح على قبوله الإشراف على
هذا العمل وعلى العون الذي قدمه لنا.

كما نوجه الشكر الكبير إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبولهم مناقشة هذه
المذكرة.

نشكر جميع الأساتذة الذين ساعدونا من قريب أو من بعيد ولو بحرف واحد، ونخص بالذكر الأستاذ
سلامنة محمد على الدعم الكبير الذي قدمه لنا.

والشكر موصول إلى كل عمال وإطارات مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط.

وأخيرا نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم معنا ولو بالكلمة الطيبة أو بالدعاء، ونعتذر لكل من فاتنا
ذكره.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط بولاية جيجل، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 83 عامل، والذين يمثلون بدورهم كل الأفراد العاملين في هذه المؤسسة، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss النسخة 23 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن هناك تأثير للعدالة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، بحيث تؤثر كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية بشكل كبير على الأداء، في حين العدالة التعاملية ليس لها إسهام في التأثير على أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، أداء الموارد البشرية.

Abstract :

This study aims to know the impact of organizational justice and its three dimensions on human resources at Ayachi said tiles establishment in Jijel. A questionnaire on 83 workers, Which is the entire staff, was done to collect information. Also the statistical analysis SPSS 23 version was used in processing and analyzing the survey data. The survey had concluded that an impact of the organizational justice on the performance of the establishment's human resources. Both the distributive and procedural justice impact on the performance. While transactional justice is not included in the impact on the human resources performance.

Key words : organizational justice, distributive justice, procedural justice, transactional justice, human resource performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
VI-V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
21 - 6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
7	تمهيد
17 - 8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
11 - 8	المطلب الأول: أداء الموارد البشرية
16 - 12	المطلب الثاني: العدالة التنظيمية
17	المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بأداء الموارد البشرية
20 - 18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
20 - 18	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
20	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
21	خلاصة
37 - 22	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
23	تمهيد
29 - 24	المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة
24	المطلب الأول: طريقة الدراسة
25 - 24	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
26	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
29 - 27	المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة
36 - 30	المبحث الثاني: تحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة

32 – 30	المطلب الأول: خصائص أفراد الدراسة و تحليل الارتباط
34 – 32	المطلب الثاني: التحليل الوصفي و التحقق من عدم وجود المصاحبة الخطية
36 – 34	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
37	خلاصة
41 – 38	الخاتمة
46 – 42	قائمة المراجع
63 – 47	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	1
15	يمثل أبعاد العدالة التنظيمية	2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	1
25	فئات مقياس ليكارت الخماسي و دلالتها	2
27	اختبار الصدق البنائي للمحور الأول	3
28	اختبار الصدق البنائي للمحور الثاني	4
29	معاملات الثبات ألفا كرونباخ	5
30	توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية و الديموغرافية	6
31	مصفوفة ارتباط متغيرات الدراسة	7
33	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	8
34	تشخيص المصاحبة الخطية من خلال السماحية و معامل تضخم التباين	9
35 – 34	تحليل الانحدار لأبعاد العدالة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	10

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
48	قائمة الأساتذة المحكمين	1
53 - 49	استمارة الاستبيان	2
58 - 54	الصدق الداخلي لمحاور الاستبيان	3
59	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة	4
60	البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	5
61	الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة	6
62	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبانة	7
62	معامل تضخم التباين لأبعاد المحور الأول(العدالة التنظيمية)	8
63	اختبار الفرضيات	9

المقدمة

إن التغيرات البيئية المتزايدة جعلت من المنظمات المعاصرة في مواجهة تحدي البقاء والنمو والبحث عن مكانة لها، مما جعلها تحت ضغط التنافسية الشديدة، وهذا ما أوجب على هذه المنظمات إعادة النظر في الممارسات السائدة من أجل إيجاد الحلول لمشكلاتها.

ويعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي يجب أن تهتم بها المؤسسة باعتباره الروح والحياة المحركة لها، كما يعتبر الأداء السليم لهذا العنصر أحد السبل المهمة لرفع وتحسين الكفاءة والإنتاجية، لدى فإن تحديد نظم الاستحقاق وطرق التوظيف والترقية وممارسات الإدارة العليا، وكذا منظومة الحوافز، أو بصفة عامة العدالة التنظيمية بين الموارد البشرية في المؤسسة يولد لديهم الدافعية ويحفزهم على الوصول بالمؤسسة إلى النتائج المطلوبة وتحقيق أهدافها.

و العدالة التنظيمية تعتمد على ما يعرف بالمقارنة الاجتماعية، و المقصود بها مقارنة الفرد مدخلاته من أعمال و خبرات بما سيتحصل عليه من مخرجات مقارنة بغيره من الزملاء، فإذا شعر بالمساواة مع غيره فهذا دافع له لزيادة الإلتقان و يشكل له حافزا في العمل، بينما يحدث العكس في حال عدم الشعور بالمساواة، حيث يعتبر أداء الموارد البشرية من السلوكيات التي تتأثر بشكل مباشر باستشعار العدالة التنظيمية.

أولاً: إشكالية الدراسة

وعلى ضوء الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في التحسين من أداء الموارد البشرية في المؤسسات يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟.

وتتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الجزئية التالية:

- كيف تؤثر عدالة التوزيع على أداء الموارد البشرية ؟
- كيف تؤثر عدالة الإجراءات على أداء الموارد البشرية ؟
- كيف تؤثر عدالة التعاملات على أداء الموارد البشرية ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

بالاستناد على الدراسات السابقة و الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة وفقاً لنموذجها على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التوزيعية أدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم .

الفرضية الثانية:

كلما زاد إدراك العاملين للعدالة الإجرائية أدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم .

الفرضية الثالثة:

كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التعاملية أدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، و تحديد مستوى أداء الموارد البشرية فيها، كما تحاول التعرف على مدى قدرة العدالة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.

رابعا: أهمية الدراسة

✓ الأهمية النظرية: بما أن العدالة التنظيمية من أهم العناصر الأساسية التي تؤثر على الأداء داخل المؤسسات، فقد أصبحت جل المؤسسات تسعى لتعميم العدالة التنظيمية طمعا في الوصول إلى الأداء الأمثل لمواردها البشرية.

✓ الأهمية العلمية: تتبع أهمية هذه الدراسة في إمكانية استفادة المؤسسة محل الدراسة من النتائج في التعرف على واقع العدالة التنظيمية لديها و العمل على تعزيزها، و الكشف عن مدى مساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مبررات موضوعية و أخرى شخصية.

تمثلت هذه المبررات الموضوعية في كون موضوع العدالة التنظيمية يعتبر من بين المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال و السلوك التنظيمي، كما أن توفيرها يمثل محرك أساسي لتحفيز الطاقات و القدرات، فهي تؤثر على الأداء.

أما المبررات الشخصية فتمثلت في العلاقة المباشرة للموضوع مع التخصص العلمي، و الميل الشخصي للبحث و الاستطلاع في هذا الموضوع، إضافة إلى الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.

سادسا: إطار الدراسة: تمثل نطاق الدراسة على النحو التالي:

الإطار المكاني: شركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية أولاد صالح التابعة لبلدية الأمير عبد القادر دائرة الطاهير ولاية جيجل.

الإطار الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي 2020/2019

سابعا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية و أداء الموارد البشرية قمنا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث في المراجع و الكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث و و صف و تحليل المداخل العامة للعدالة التنظيمية و أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة، و تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، كما تم استخدام برنامج SPSS في معالجة و تحليل المعطيات.

ثامنا: هيكل الدراسة

سنحاول في الفصل الأول التطرق لمبحثين أساسيين و هما:

- ✓ في المبحث الأول يتم التطرق إلى كل من مفاهيم أداء الموارد البشرية و العدالة التنظيمية.
- ✓ في المبحث الثاني يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية و مستوى أداء الموارد البشرية.

سنحاول في الفصل الثاني التعرض لمبحثين أساسيين و هما:

- ✓ في المبحث الأول يتم التطرق لمنهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة.
- ✓ في المبحث الثاني يتم تحليل البيانات و عرض النتائج.

تاسعا: صعوبات الدراسة

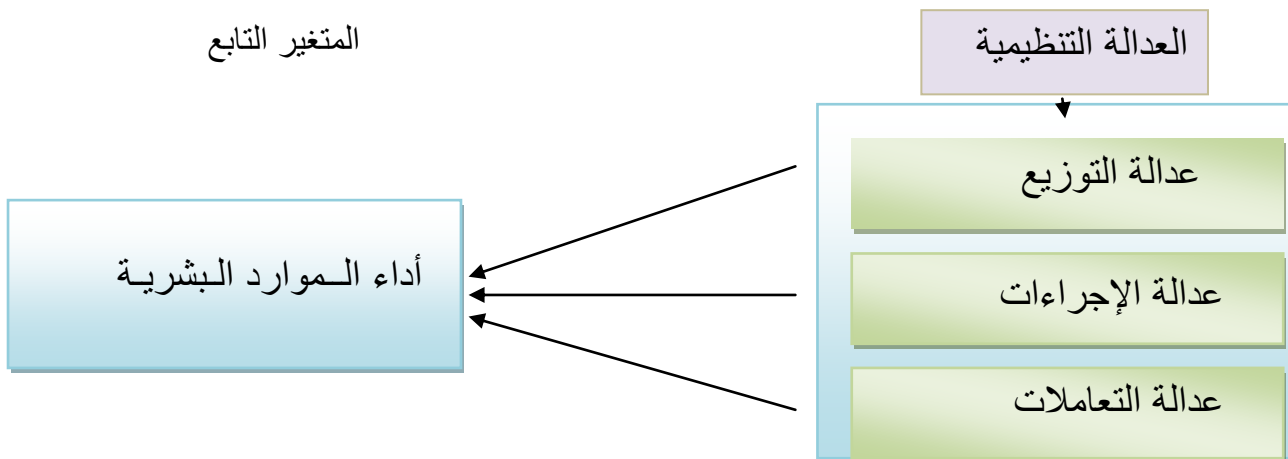
- ✓ الصعوبة في الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد لها مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات إلى المؤسسة لجمعها.
- ✓ عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان مما أدى إلى وجود صعوبة في التحليل.
- ✓ صعوبة الحصول على المراجع التي تمس متغير العدالة التنظيمية في الدراسة، وكذا الدراسات السابقة.

عاشرا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و

التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد

تتميز بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء الموارد البشرية، و بالتالي التأثير على المؤسسة، كما أن المؤسسة التي تتميز بالعدالة التنظيمية تدفع أعضائها إلى تقديم أداء فردي متميز يمكنها من تحقيق أهدافها.

إن تقدير أهمية المورد البشري في المؤسسات من خلال بذل الجهود لتوفير مناخ ملائم يتميز بتطبيق العدالة التنظيمية، يمكنهم باختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية أو تحسين أدائهم و الرقي به و استغلاله الاستغلال الأمثل.

و على هذا الأساس يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأساسيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية و أداء الموارد البشرية، و ذلك من خلال التعرف على ماهية هذين المتغيرين و كذا العلاقة بينهما، حيث سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- يتناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة.
- في حين يتناول المبحث الثاني الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وهما العدالة التنظيمية و أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول أداء الموارد البشرية و العدالة التنظيمية

إن السعي لتحقيق الأداء الأمثل للموارد البشرية في أي منظمة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العدالة التنظيمية، و سنحاول في هذه الدراسة استعراض هذين المتغيرين، و إظهار العلاقة بينهما.

المطلب الأول: أداء الموارد البشرية

خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم أداء الموارد البشرية و محدداته، و كذلك عملية تقييم الأداء، و أخيرا معوقات عملية تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية: و قد تعددت التعاريف حول أداء الموارد البشرية، و فيما يلي عرض لأهمها:

عرفت راوية حسين أداء الموارد البشرية على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة للفرد في وظيفته، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد. (حسين، 2004، 209)

يركز هذا التعريف على التفريق بين الجهد و الأداء، حيث أن الجهد يعبر عن الطاقة المبذولة، أما الأداء فهو مدى تحقيق الأهداف المسطرة و المتوقع انجازها من قبل الفرد.

و عرفه نيكولاس على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. (المحاسنة، 2013، 105)

و هذا التعريف يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال و المهارات، و القدرة على تحقيق الأهداف من قبل المنظمة.

و عرفه الشرعة و سنجق على أنه العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه، و مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر. (الشرعة و سنجق، 2015، 205)

كما عرفه الياس سالم بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنتج، و هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (سالم، 2004، 44)

من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل لأداء الموارد البشرية على أنه "قدرة الأفراد على أداء الأعمال وفق الطريقة التي يجب أن تنتج بها من أجل الوصول إلى هدف محدد".

ثانيا: محددات أداء الموارد البشرية:

تتقسم محددات أداء الموارد البشرية من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين، يتمثل القسم الأول في المحددات الداخلية، أما القسم الثاني فهي ما تعرف بالمحددات الخارجية.

1/ المحددات الداخلية: و تتمثل هذه المحددات الداخلية في:

- الجهد: وهو الطاقات الجسمانية و الحركية و العقلية المبذولة من قبل الفرد لإنجاز العمل المطلوب، وهذا الجهد متعلق بالحالة النفسية للعامل و طبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أدائه.
- القدرات: و هي الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، كالقدرة على التحمل، و هي تختلف من فرد لآخر و من فترة زمنية لأخرى، و هي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
- إدراك الدور و المهام: و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و فهم هذا الدور يؤدي بالفرد إلى إتقان عمله و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب (بلوم، 2008، 55)

2/ المحددات الخارجية: هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل و تؤثر في الأداء و تتمثل فيما يلي:

- متطلبات العمل: و تتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات و الأدوات و التوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
- البيئة التنظيمية: وهي البيئة التي تؤدي الوظيفة فيها و تشمل كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، نظام الاتصال و الهيكل التنظيمي،... الخ، و جميع هذه العوامل لها أهمية بارزة من حيث التحفيز أو التثبيط على دافعية العامل، و بالتالي جودة أدائه.
- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية أهمية بالغة في التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب و كذلك الحوافز و المكافآت و الرتب الوظيفية من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها و إيجابا في حالة ارتفاعها. (المحاسنة، 2013، 113-115)

ثالثا: عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموارد البشرية و ذلك لمعرفة مدى كفاءته و معرفة مكان الضعف و القوة .

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و تعريفه به، و كيف ينبغي أن يؤدي عمله، و تصميم خطة لتنمية العامل. فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه، بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا. (برقاوي، 2013، 263)

أو هي عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتتم مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في عملهم. (نوري، 2010، 338)

كما يعرفها أيضا بوفروم بأنها إجراء دوري يهدف إلى الكشف عن نقاط القوة و الضعف في السلوكيات التي يمارسها الفرد، و الجهود التي يبذلها في وضع ما من أجل تحقيق هدف خطت له المنظمة مسبقا. (بوفروم، 2008، 28)

و تتميز عملية تقييم أداء الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص هي:

- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- أنها عملية إيجابية كونها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، و إنما تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه لتحقيق الهدف.
- لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- عملية شاملة و عامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية. (السالم، 2009، 238)

و تعود عملية تقييم أداء الموارد البشرية بأهمية على المنظمة بشكل عام و على الموارد البشرية بشكل خاص و ذلك من خلال:

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم، و العمل على تفادي جوانب القصور و الضعف.
- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فعاليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعملون تحت إشرافه.
- يعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها. (نصر الله، 2013، 170)

و تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بأربعة مراحل هامة، و تتمثل هذه المراحل في:

- **تحليل الوظائف:** أي توضيح ماهية الوظيفة، و تستخدم نتائج تحليل الوظيفة لإعداد توصيف الوظيفة و محددات الوظيفة، و تحديد عنوان و شروط الأداء.
- **تعريف الأداء:** أي تحديد مقاييس الأداء، و تحديد مقياس للهدف.

- **تسهيل و تشجيع الأداء:** و ذلك من خلال إزاحة العوائق، ضخ الموارد الكافية، حسن اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز، و كذلك تحفيز الأفراد بالتعويضات و المنافع العادلة و الكافية.
- **تقييم الأداء:** أي تحديد مكامن القوى و الضعف، بهدف تحسين الأداء، و الكشف عن السلوكيات الإيجابية و السلبية للأفراد.(بلوط، 2002، 362-364)

رابعاً: معوقات تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك العديد من المعوقات التي تصادف عملية تقييم أداء الموارد البشرية، و تعود أغلبها إلى الأشخاص القائمين بهذه العملية، و من بينها نجد:

- 1/ **تأثير الهالة:** يقصد به انطباع المقيم العام على تقييمه لخصائص و سمات من يتم تقييمه، أو أن تقييمه لشخص حول سمة أو صفة من الصفات يؤثر في تقييمه في ما يخص صفات أخرى.
- 2/ **النزعة المركزية:** يقصد بها الرغبة في إعطاء درجات متوسطة و عدم إعطاء درجات عالية، أو منخفضة للموظفين.
- 3/ **الأولوية و الحداثة:** الأولوية هي تركيز المقيم على السلوك الأول للموظف في بداية السنة دون النظر إلى التحسن الذي طرأ على الأداء في باقي الأشهر و منحه تقديرات منخفضة بالحكم على الأداء الأولي. أما الحداثة فهي التركيز فقط على أداء الموظف في الجزء الأخير من فترة التقييم و هذا يعتبر خطأ شائع.
- 4/ **تأثير التباين:** و يظهر هذا الخطأ عندما يتم تقييم أداء الفرد مقارنة بمجموعة من الأفراد ما يؤدي إلى التأثير على تقييم هذا الفرد.
- 5/ **التساهل و التشدد:** يحدث التساهل عندما يتم تقييم أداء العاملين على أسس عشوائية تهدف في مجموعها إلى تحقيق نتائج إيجابية للعاملين. أما التشدد فهو اتجاه المقيم إلى تقييم العاملين تقييماً منخفضاً بغض النظر عن المستوى الفعلي للأداء.(الملا و الغزي، 2017، 142)
- 6/ **تحيز المقيم:** يحدث هذا التحيز بسبب الانتماءات الحزبية أو الدينية أو العرقية الموجودة في العمل.
- 7/ **أخطاء المقارنة:** في بعض الأحيان يقيم الأفراد العاملين بناء على المقارنة مع الآخرين، أو الحكم عليهم بشكل عام، و في هذه الحالة يسقط ما يحصلون عليه من صفات تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين(السالم، 2009، 178).

المطلب الثاني: العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التي تؤثر على نجاح المنظمات، و في ما يأتي استعراض لموضوع العدالة التنظيمية.

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية:

سننطلق في هذا العنصر إلى بعض التعاريف المتعلقة بالعدالة التنظيمية، و قبل ذلك تجدر الإشارة إلى تعريف العدالة بصفة عامة .

1/ تعريف العدالة:

- لغة: العدل في اللغة هو ما قام في النفوس، و ثبت أنه مستقيم و هو ضد الجور و الظلم، و عدل الحاكم في الحكم أي لا يميل بها لهوى فيجور في الحكم، و العدل يعني الحكم بالحق، وهو الحكم العادل، و عدل الشيء: وازنه و عدلت فلان بفلان أي ساويت بينهما، وتعديل الشيء بمعنى أقامه فاعتدل أي استقام، لأن العدل هو الاستقامة و السوية، و هو فريضة ينبغي تحلي الإنسان بها.(الفيروز آبادي، 2005، 1030)
- اصطلاحاً: من الناحية الاصطلاحية تعرف العدالة على أنها معاملة الأفراد من دون تحيز و إعطائهم حقهم كما تقرره القواعد و المبادئ العامة.(بينيت و آخرون، 2010، 470)

2/ تعريف العدالة التنظيمية:

هناك العديد من التعاريف المقدمة لمصطلح العدالة التنظيمية، حيث لا يوجد تعريف موحد و شامل لها نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين و المختصين في هذا المجال.

فقد عرفت Baldwin العدالة التنظيمية على أنها المدى الذي يرى فيه الموظفون أن الإجراءات و التفاعلات و النتائج في مكان العمل تكون عادلة في طبيعتها.(Baldwin,2006,1)

و لهذه التصورات تأثير إيجابي أو سلبي في نجاح المنظمة، فهي تؤثر في سلوك و مواقف الأفراد.

كما عرفها بوقليع بأنها إدراك و شعور أعضاء المنظمة للنزاهة و الموضوعية في إطار التقييمات المتولدة نفسياً و إدارياً، و ذلك من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمة. (بوقليع، 2011، 13)

و هذا التعريف يقوم على مبدأ تقوية علاقة الفرد بالمنظمة من خلال تعميم العدالة التنظيمية على كل الأفراد العاملين.

كما عرفها البشباشبة بأنها درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، و تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.(أبو سمعان، 2015، 18)

حيث ركز على ضرورة المساواة بين الأفراد في المنظمة، من أجل توطيد العلاقة فيما بينهم من جهة، ومع المنظمة من جهة أخرى.

و عرفها shami وآخرون بأنها النزاهة المتصورة لإجراءات اتخاذ القرارات و المعاملة الشخصية و المكافآت. (shami& al, 2015, 59)

ومن هنا فإن إدراك العدالة التنظيمية يتعلق بالسلوك و المواقف التي يتعرض لها الأفراد من قبل المنظمة. من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للعدالة التنظيمية على أنها " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على كيفية تعامل المدير في المستوى الوظيفي و الإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد وفق ما يدركه الفرد من نزاهة و موضوعية المخرجات و الإجراءات داخل المنظمة، فالإجراء الذي يراه فرد ما على أنه عادل يمكن أن يكون لدى فرد آخر إجراء متحيز و غير موضوعي".

وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص المتعلقة بالعدالة التنظيمية، و تتمثل في:

- يتولد إدراك العدالة التنظيمية لدى الفرد من خلال المقارنة بينه و بين زملائه في العمل من نفس الاختصاصات و المسؤوليات.
- العدالة التنظيمية هي أمر نسبي يصعب تحقيقها، و ذلك لارتباطها بالجانب الإنساني الذي يكون صعب القياس، إضافة إلى اختلاف مدركات الأفراد.
- تشمل العدالة التنظيمية كلا من البعد الإنساني و الوظيفي.

ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية:

يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية كأحد المتغيرات التنظيمية المهمة و المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، و تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين، الأول أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا، الثاني أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، و توافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين من جانب قياداتهم. (المغربي، 2007، 301)

و يمكن إدراك أهميتها من خلال مجموعة من المؤشرات، و هي:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة، و تعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي و العائد المعمول به في المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف على الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، و بالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات و المعاملات و العلاقات التنظيمية و

- الإنسانية و الاجتماعية، و التعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب و درجات التفاعل التنظيمية. (درة، 2008، 56)
- إن الالتزام بالمثل العليا للعدالة التنظيمية تعد شرطاً أساسياً للمساهمة في تحقيق الأداء الفعال للمنظمة، كما أنها تساهم في تحسين أداء الموظف و الارتقاء به، و ذلك من خلال شعور الموظف بالارتياح في مكان العمل. (هزي، 2015، 28-29)
 - تؤثر العدالة التنظيمية في المشاعر الإنسانية المتولدة التي قد يشعر بها الفرد عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكية الإدارة غير العادلة و التي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو صعبين المراس، أو تدفع البعض منهم إلى الانسحاب من المنظمة. (الخفاجي، 2012، 14)
 - شعور الفرد بالثقة نحو نظام تقييم الأداء، فإذا كانت معايير التقييم تطبق بشكل موضوعي و منصف فإن هذا يحفز العاملين على بذل الجهد، و هذه العدالة التنظيمية في التقييم تكسب الأفراد العاملين الثقة بإدارتهم في المنظمة. (منشي، 2017، 16)
 - تؤدي عدالة التوزيع إلى زيادة التزام الموظفين و نواياهم في البقاء بالمنظمة، كما تساهم العدالة الإجرائية في فهم مجموعة من سلوكيات و مواقف الأفراد داخل المنظمة. (ibragimova& al, 2012,185)
 - تعتبر العدالة التنظيمية محرك أساسي لتعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم و دفعهم للإنجاز و التميز، من خلال توفير بيئة سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال و المهام المطلوبة بأفضل الطرق و أدقها، و بجودة عالية تتال رضا كل الأطراف. (دراوشة، 2017، 373)

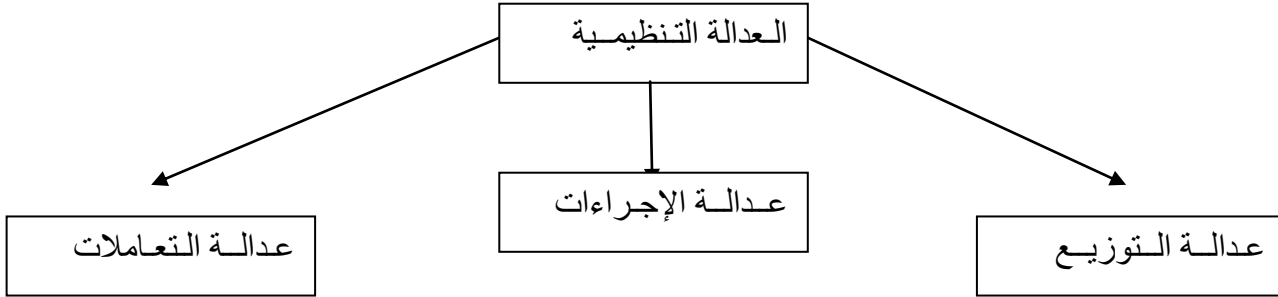
ثالثاً: مبادئ العدالة التنظيمية: للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ، و من أهم هذه المبادئ:

- 1/ مبدأ المساواة:** و يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و الأجور و الحوافز و ساعات العمل و واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة، و الوقوف على مسافة واحدة من جميع العاملين.
- 2/ المبدأ الأخلاقي:** و يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص و الصدق في التعاملات بين مختلف الأفراد في المنظمة.
- 3/ مبدأ الدقة و التصحيح:** يجب أن تكون القرارات و الإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة، و قابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- 4/ مبدأ الالتزام:** أي الالتزام بما هو عادل و خصوصاً المعاملة اللطيفة و المكافأة المستحقة وفقاً للمعايير و القوانين المطبقة.
- 5/ مبدأ المشاركة:** أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في عملية صنع و اتخاذ القرارات و تطبيق الإجراءات، فعلى الإدارة العليا الاستماع إلى آراء العاملين و مناقشة وجهات نظرهم. (الخزاعي، 2013، 39)

رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية عموماً مكونة من ثلاثة أبعاد، و هي حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (2) : يمثل أبعاد العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبين

1/ عدالة التوزيع: يعود أساس عدالة التوزيع إلى نظرية المساواة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة من خلال تقييم الحالة النهائية لتوزيع الموارد في المنظمة، و تتضمن عدالة التوزيع جانبين هما:

- جانب مادي: يتمثل في هيكل التوزيعات، و يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
- جانب اجتماعي: و يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت، و ذلك من قبل متخذي القرارات. (معمر، 2014، 66)

وتقوم عدالة التوزيع في المنظمات على ثلاثة قواعد أساسية هي :

- قاعدة المساواة: تركز على إعطاء المكافآت على الإسهام في الدوام، حيث أن الشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق مكافأة أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، و إذا حصل العكس فإن ذلك يعد تجاوزاً على قاعدة المساواة.
- قاعدة النوعية: تقوم على أساس أن كل العاملين في المنظمة يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية المتمثلة في العرق، الجنس، الدين. (عطا و آخرون، 2014، 131)
- قاعدة الحاجة: تقوم على إعطاء الأولوية للأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين مع افتراض تساوي الأشياء الأخرى. (أبو جاس، 2010، 13)

2/ عدالة الإجراءات: وهي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين جراء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، و المحدد الأساسي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون و نوعية قرار توزيع المخرجات. (العابدي، 2012، 81)

و تتمثل أيضا بمدى إحساس العامل بالعدالة في ما يخص الأساليب المتبعة في عملية توزيع المدخلات و المخرجات و تحديدها من قبل المدير المسؤول عنه داخل المنظمة. (غانم، 2015، 14)

و تشمل عدالة الإجراءات ثلاثة عناصر أساسية هي:

- القواعد و المعايير الرسمية للإجراءات.
 - شرح الإجراءات و عملية صنع القرار.
 - التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) و الأفراد الذين يتوقع تأثرهم بالقرار. (زايد، 2006، 23)
- و يتحدد إدراك الفرد للعدالة الإجرائية وفقا لعدد من الشروط منها:
- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت و مستمر على الجميع دون استثناء.
 - أن تكون الإجراءات خالية من التحيز، و يكون ذلك من خلال تفضيل الصالح العام و عدم تأثير المصلحة الشخصية على اتخاذ القرار
 - أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
 - أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة ، من خلال وجود فرص لتعديل و تبديل القرارات في حالة وجود مبررات لذلك. (السبعي، 2015، 535)

3/ عدالة التعاملات: هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، أو معرفة الأسباب التي أدت إلى تطبيقها، و هذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات و الأنظمة و القوانين. (الراشدي، 2019، 243)

وتتضمن عدالة التعاملات جانبين هما:

- معاملة الأفراد بواسطة رؤسائهم، أي يتم التعامل مع الأفراد بصفة غير مباشرة مع مراعاة أسلوب التعامل مع الموظفين.
- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين.

وهناك أربع محددات لعدالة التعاملات تتمثل في:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص صاحب السلطة و صراحته و عدم استخدامه للخداع في تعامله مع الآخرين.
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع الآخرين. (معمر، 2014، 73-74)

المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بأداء الموارد البشرية

أسفرت نتائج العديد من الدراسات على وجود علاقة واضحة بين العدالة التنظيمية و أداء الموارد البشرية، يمكن وصفها بالعلاقة الطردية، حيث أن ارتفاع مستوى شعور الفرد بالعدالة داخل المنظمة يؤدي بدوره إلى تحسن أدائه و الوصول إلى ذروته، أما انخفاض مستوى شعور الفرد بالعدالة أو انعدامه فإن ذلك ينعكس سلبا على أدائه، و يمكن توضيح العلاقة الموجودة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية من خلال :

أولاً: العلاقة بين عدالة التوزيع و أداء الموارد البشرية: إن شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافآت و حوافز مقابل عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه و إنتاجيته، حيث أن الأفراد الذين يعتقدون أن العائد المادي الذي يحصلون عليه عادل مقارنة بالآخرين الذين يبذلون نفس الجهد يكون مستوى أدائهم أعلى من هؤلاء الذين لا يشعرون بالعدالة. (بوقليع، 2011، 30)

يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين عدالة التوزيع و أداء الموارد البشرية، حيث أنه كلما زاد شعور الأفراد بالعدالة في توزيع الأجور و الحوافز و المكافآت و الترقيات، أو العوائد التي يحصلون عليها بصفة عامة زاد مستوى الأداء المقدم من قبلهم.

ثانياً: العلاقة بين عدالة الإجراءات و أداء الموارد البشرية: إن وجود العدالة في ما يخص الأساليب المتبعة في الإجراءات التنظيمية التي تستخدم تحديد المخرجات التنظيمية له علاقة طردية بأداء الموارد البشرية ، أي أن إدراك العامل لعدالة الإجراءات و القواعد السائدة في المنظمة إذا كانت بصورة عادلة يؤدي إلى ارتفاع الأداء و تحسنه. إن العدالة الإجرائية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكين في عملية اتخاذ القرار، و عدم توفرها يمثل خطورة على المنظمات، فعمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التتابعات التنظيمية السلبية كانخفاض التقييم الكلي للمنظمة، و نقص الرضا الوظيفي و انخفاض الانتماء التنظيمي، و هذا ما يؤثر سلبا و بصفة مباشرة في أداء الموارد البشرية. (أبو جاسر، 2010، 17)

ثالثاً: العلاقة بين عدالة التعاملات و أداء الموارد البشرية: إن شعور العامل بالعدالة في أسلوب المعاملة عند تطبيق الإجراءات و الأنظمة و القوانين له علاقة طردية بأداء الموارد البشرية، حيث أنه كلما كان أسلوب المعاملة عادلا كان مستوى الأداء مرتفع و العكس صحيح.

إن التأكد من وجود الرغبة لدى العاملين في القيام بالعمل و التي تتحقق من خلال وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، و احترام المسؤول للعاملين، إضافة إلى التزام المسؤول بأداب المعاملة و صراحته و إخلاصه أثناء تعامله اتجاه العاملين يمكن من ضمان مستوى عال من الأداء أو الإنتاجية، و هذا الأمر يجعل من الضروري على المدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسه لاستخراج أفضل ما لديهم من طاقات و مواهب. (بوقليع، 2011، 30-31)

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

يعتبر استطلاع الدراسات السابقة حول المواضيع ذات صلة بموضوع البحث من المراحل المنهجية في البحث العلمي، و ذلك للتعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، و سنعرض بعض من هذه الدراسات السابقة المتوفرة، و نحاول إبراز الفرق بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة، و كذلك مجال الاستفادة منها.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الأجنبية

1/ دراسة (Abdul & al , 2018) بعنوان:

Organizational justice and employee contextuel performance : the motherating effect of organizational respect

العدالة التنظيمية و أداء الموظف السياقي: التأثير الأمومي للاحترام التنظيمي

تهدف الدراسة إلى البحث في تأثير العدالة التنظيمية على الأداء السياقي، حيث تفترض أن الاحترام التنظيمي يعدل الارتباط بن العدالة التنظيمية و الأداء السياقي، و قد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 385 ممرضا و طبيبا، و تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان.

توصلت هذه الدراسة إلى هناك تأثير للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي، كما أنه يمكن للمديرين تعزيز أداء الموظفين من خلال تعزيز الاحترام التنظيمي و الحرس على تفاعلهم العادل مع المرؤوسين و أعضاء المجموعة. (Abdul & al, 2018)

2/ دراسة (kalay , 2016) بعنوان:

The impact of organizational justice on employée performance : a Survey in turkey and turkish context.

تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموظفين: دراسة استقصائية في تركيا و السياقات التركية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على أداء الموظفين في سياق تركيا، و قد أجريت الدراسة على أساس العينة التي تم جمعها من 942 مدرس يعملون في المدارس العامة في ثلاث مدن حضرية تركية، تم اختبار الفرضيات باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (pls-sem)، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية لها تأثير إيجابي و كبير على الأداء، أما العدالة الإجرائية و العدالة التعاملية فليس لها تأثير كبير على الأداء. (kalay,2016)

3/ دراسة (Nasir & al ,2016) بعنوان:

Organizational justice and employee performance : evidence from higher education sector in pakistan.

العدالة التنظيمية و أداء الموظف: دليل من قطاع التعليم العالي في باكستان

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية و أداء الموظفين في باكستان، و تم اختيار عينة من 309 فرد من أعضاء التدريس في جامعات مختلفة، و تم اختيار البيانات إحصائيا من خلال تطبيق تحليل الانحدار و الارتباط، و توصلت إلى نتائج تشير إلى أن هناك ارتباط وثيق بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة و أداء الموظفين. (Nasir & al,2016)

ثانيا: الدراسات العربية

1/ دراسة (بوقليع، 2011 رسالة ماجستير في إدارة الأعمال) بعنوان العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سونطراك، فكان مجتمع الدراسة كل الأفراد العاملين في المؤسسة و البالغ تعدادهم 3523 عامل، و قدرت العينة المعتمدة ب 800 عامل، و لجمع البيانات تم استخدام أداة الإستبانة، و بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية و تحسين أداء العاملين، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين للعدالة التنظيمية و مستوى تحسين أداء العاملين. (بوقليع،2011)

2/ دراسة (صابرين 2010 رسالة ماجستير في إدارة الأعمال) بعنوان أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لدى العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، و ذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه الوزارات، و قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 311 موظفا من مجتمع يقدر ب 1554 موظفا، كما تم استخدام الإستبانة في عملية جمع المعلومات و برنامج التحليل الإحصائي spss.

و توصلت هذه الدراسة إلى وجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، و وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية و أبعاد الأداء السياقي بشكل عام. (صابرين، 2010)

3/دراسة (عبابنة و آخرون 2014 منشور في مجلة) بعنوان مستوى العدالة التنظيمية و أثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن و القرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية و أثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن و القرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 170 فردا من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 383 عامل في جميع المستويات، و قد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، فيما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل و دراسة هذه البيانات.

و أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية ضعيف، كما أن أداء العاملين في بنك تنمية المدن و القرى جاء بمستوى متوسط، كما أن هناك تأثير دال إحصائيا للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث(التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن و القرى الأردني بجميع فروعه.(عبابنة و آخرون، 2014)

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الموضوع، كما اختلفت معها من حيث البيئة و طريقة الإعداد، و سنحاول المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم(1): المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية و أجنبية بصفة عامة	تطبق هذه الدراسة في الجزائر و بشكل خاص في مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط
الوحدة المبحوثة	تنوعت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة بين موظفين و إداريين في قطاع التعليم و قطاع الصحة	تتمثل الوحدة المبحوثة في هذه الدراسة في الموظفين و الإداريين العاملين في مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط
الأدوات المستعملة في الدراسة	تم اعتماد كل من المسح الميداني و كذلك دراسة الحالة	تعتمد هذه الدراسة على دراسة الحالة و ذلك بالاعتماد على الإستبانة
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسات السابقة إلى محاولة إبراز أثر العدالة التنظيمية على الأداء، و تحليل هذا الأثر	تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن العدالة التنظيمية بأبعادها تعتبر من بين الركائز المهمة و الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، و تطبيق المنظمة لهذا المبدأ يعتبر دافع إيجابي للفرد اتجاه منظمته التي ينتمي إليها للوصول بأدائه إلى ذروته و توجيهه بما يخدم مصالحها، و الوصول إلى مستويات عالية.

و سنحاول إسقاط ما تم دراسته في هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة، و هي شركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط بجيجل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية و التطبيقية لموضوع العدالة التنظيمية و أداء الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، مبرزين في ذلك واقع العدالة التنظيمية السائدة و كذلك مدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول تم التطرق فيه إلى طريقة و أدوات الدراسة.
- أما المبحث الثاني قمنا فيه بتحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة.

المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة

يناقش هذا المبحث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة و كيفية بناء أداة الدراسة و الإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

بعدما تناولنا العدالة التنظيمية و تأثيرها على أداء الموارد البشرية في شكل نظري بالاعتماد على مختلف المصادر، سنحاول الإجابة على التساؤلات المحيطة بهذا الموضوع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط .

حيث تعتبر شركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط شركة إنتاجية ذات طابع تجاري، تقع بالمنطقة الصناعية أولاد صالح ببلدية الأمير عبد القادر دائرة الطاهير ولاية جيجل، كانت بداية نشاطها في 15 أكتوبر 1997، برأس مال قدره 15000000.00 دج، و تتريع على مساحة إجمالية تبلغ 1 هكتار، و تحتل مراكز متقدمة في قطاع إنتاج البلاط وطنيا و رائدة محليا.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) و البالغ عددهم 83 عامل.

و نظرا لكون مجتمع الدراسة صغير فقد تم وضع جميع الأفراد العاملين في هذه المؤسسة في العينة محل الدراسة، أي أن العينة تبلغ 83 عامل.

تم استرجاع كل الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة، كما أنها صالحة للاستعمال و لم يتم استبعاد أي استبيان، نظرا لحرصنا الشديد و متابعتنا لعملية توزيع و استرجاع الاستبيانات.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الإستبانة التي تعتبر أداة للدراسة الميدانية، ويعرف الاستبيان على أنه أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال و هي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى نتائج كيفية أو كمية، للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث بهدف الحصول على معلومات دقيقة لاستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، و بغرض اختصار الوقت و التكلفة.(الجرجوي، 2010، 16)

ولقد تم تصميم الإستبانة والتأكد من صدقها و ثباتها بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقا.

• تصميم الإستبانة

تم تصميم الإستبانة انطلاقاً من الفرضيات وما يخدم أهداف الدراسة حيث شملت في مضمونها ما يلي:

- 1- الصفحة التعريفية: تضمنت التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة مع الحرص على طمأنة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، مع توضيح طريقة الإجابة.
- 2- الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة : الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي .
- 3- الجزء الثاني: يتضمن محاور الإستبانة المتمثلة فيما يلي:
 - المحور الأول: يشمل هذا المحور أبعاد العدالة التنظيمية و يضم (18) عبارة موزعة كالتالي:
 - √ العدالة التوزيعية: يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 1 إلى 6.
 - √ العدالة الإجرائية: يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 7 إلى 12.
 - √ العدالة التعاملية: يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 13 إلى 18
 - المحور الثاني: يتضمن هذا المحور أداء الموارد البشرية و تضم 10 عبارات.

تم الاعتماد في هذه الإستبانة على الشكل المغلق و الذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفويغ الإجابات، وذلك وفقاً لمقياس "ليكارت" الخماسي الذي تتراوح درجاته بين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تأخذ القيم و الأوزان التالية (1،2،3،4،5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة، و للحكم على المؤشرات الإحصائية و خاصة الوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا و عليا لمقياس "ليكارت" الخماسي و هذا حسب المدى بين أكبر قيمة و أصغر قيمة في المقياس (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (4=5/4=0.08)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (1.8=1+0.8)، و على هذا الأساس تتكون فئات المقياس الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(2): فئات مقياس "ليكارت" الخماسي و دلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	1	درجة ضعيفة جداً من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	2	درجة ضعيفة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	3	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	4	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	5	درجة مرتفعة جداً من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها و ذلك بعد فحص الإستبانات المسترجعة و تبويبها من أجل تسهيل عملية تفريغ و إدخال هذه البيانات في الحاسوب، وقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences ويرمز له ب"spss"، و بعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائي التالية:

- التكرارات و النسب المئوية من أجل تحديد الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، و أيضا تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة.
 - المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية.
 - الانحراف المعياري من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، و توضيح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.
 - معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، و التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية و أداء الموارد البشرية في شركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط.
 - معامل ألفا كرونباخ تم استعماله لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.(منشي، 2017، 42)
- كما تم استخدام كل من:

- معامل السماحية و معامل تضخم التباين حيث تدل قيمة معامل السماحية على مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى، و تحسب هذه القيمة بالمعادلة R^2-1 ، فإذا كانت هذه القيمة صغيرة جدا (أقل من 0.1) فإن هذا يشير إلى أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، وهذا قد يؤدي إلى احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة، أما القيمة الأخرى فهي قيمة معامل تضخم التباين، عندما تكون أكبر من 10 يدل على وجود المصاحبة الخطية المتعددة.
- الانحدار الهرمي المتعدد يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة، و ذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع و المستقل على شكل معادلة خطية.(سلامنة، 2019، 145)

المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرضها على أساتذة من هيئة التدريس في مجال التخصص في جامعة محمد الصديق بن يحيى و أسماء المحكمين بالملحق رقم(1)، وأسفرت النتائج على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق جيدة بين المحكمين، مما أكد أن فقرات القياس ملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة، و بناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة حتى أصبحت في صورتها النهائية.

الصدق البنائي لأداة الدراسة : نظرا لأن الصدق الظاهري يعتبر غير كافي لدراسة صدق أداة الدراسة يجب القيام أيضا بالصدق البنائي من خلال استخدام معامل الارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات.

الصدق البنائي للمحور الأول: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(3): اختبار الصدق البنائي للمحور الأول

الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والعبارات	العبارة	متغيرات الدراسة
-0.198	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي	العدالة التوزيعية
**0.499	ينماثل راتبي مع رواتب الآخرين الذين يبذلون نفس المستوى من الجهد	
**0.569	تتناسب متطلبات و مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء	
**0.881	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	
**0.861	أحظى بمكافآت الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله	
**0.775	توزع الإدارة الحوافز المادية على الموظفين حسب الاستحقاق	
**0.528	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على الجميع دون تفرقة.	
**0.711	يحرص الرئيس على شرح القرارات لجميع العمال دون استثناء	
**0.732	تفتح الإدارة المجال للاعتراض على القرارات التي تتخذها	
**0.738	تشارك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	
**0.548	يقوم رئيسي بجمع معلومات صحيحة و دقيقة قبل اتخاذ القرارات	
**0.584	أشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة و الإنصاف	
**0.659	يراعي رئيسي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي في المؤسسة	
**0.796	أنا راضي عن المعاملة التي أتلقاها من رئيسي	العدالة التعاملية
**0.769	أشعر أن النمط الديمقراطي أساس في التعامل مع الأعضاء في قسمي	
**0.482	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كموظف	
**0.671	تتعامل الإدارة معي بكل الاحترام و التقدير	
0.087	أشعر بنزاهة المسؤولين في حسم المنازعات التي تحدث بين العاملين	

** مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة و مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (3) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (العدالة التنظيمية) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح أن كل العبارات مرتبطة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بقوة، حيث $r > 0.5$ باستثناء العبارة رقم 1 للعدالة التوزيعية حيث كان معامل الارتباط $r = -0.198$ و العبارة رقم 6 لعدالة الإجراءات حيث $r = 0.087$ ، و عليه يمكن القول أن عناصر الإستبانة صادقة فيما أعدت لقياسه.

الصدق البنائي للمحور الثاني: و يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4): اختبار الصدق البنائي للمحور الثاني

متغيرات الدراسة	العبارات	الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد و العبارات
أداء الموارد البشرية	تتوفر لديك المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	0.793**
	أنجز كل ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد	0.799**
	أحرص على تقديم أداء ذو جودة عالية	0.679**
	توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء عملي	0.202
	أبذل مجهود كبير في أداء عملي	-0.116
	أسعى دائما لتحصيل المعرفة الكاملة للوفاء بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها	-0.035
	يجعلني نظام تقييم الأداء أحسن من أدائي	0.031
	التزم بالوقت للمساهمة في الرفع من مستوى أدائي	0.636**
	أنخرط بكل جدية في كل تدريب من شأنه رفع مستوى أدائي	0.483**
	أساعد الزملاء على القيام ببعض المهام الموكلة لهم	0.620**

**مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة و مخرجات spss

يبين الجدول رقم(4) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية أكبر من 0.05 كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور و الدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.483 و 0.799 ما عدا العبارات 4،5،6،7 مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الإستبانة تم استعمال معامل "ألفا كرونباخ"، حيث يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الإستبانة على المبحوثين أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط أي أن ثبات الإستبانة هو الاستقرار في النتائج و عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وعليه فهذا المقياس يعد مقياسا ضعيفا إذا كانت قيمة α أقل من (60%)، ومقبولا إذا كانت قيمة α تقع بين (60% و 70%)، و يعتبر جيدا إذا كانت قيمة α تقع بين (70% و 80%)، أما إذا كانت قيمة α أكبر من (80%) ممتازا. (gliem& gliem,2013,87)

و يمكن تبيان ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(5): معاملات الثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
العدالة	5	0.775
العدالة التوزيعية	6	0.711
العدالة التعاملية	5	0.703
العدالة الإجرائية	6	0.757
أداء الموارد البشرية		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد العينة و مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد العدالة التنظيمية تراوحت بين القيمتين 0.703 و 0.775 وهي تعبر عن درجة ثبات جيدة، أما فيما يخص أداء الموارد البشرية فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاده مرتفعة وتقدر ب 0.757 وهي تعبر عن درجة ثبات جيدة وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني للإستبانة.

وعليه مما سبق تم التأكد من ثبات و صدق الإستبانة بدرجة عالية و بالتالي فهي قابلة لدراسة و التحليل.

المبحث الثاني: تحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض خصائص أفراد الدراسة، و تحليل النتائج المتوصل إليها و اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد الدراسة و تحليل الارتباط

1/ الخصائص الديموغرافية و الوظيفية لأفراد الدراسة: نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(6): توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية و الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	76	91.6
أنثى	7	8.4
المجموع	83	100
السن		
أقل من 30 سنة	13	15.7
من 30 إلى 40 سنة	68	81.9
أكثر من 40 سنة	2	2.4
المجموع	83	100
الأقدمية		
أقل من 5 سنوات	36	43.4
من 5 إلى 10 سنوات	39	47
أكثر من 10 سنوات	8	9.6
المجموع	83	100
المستوى التعليمي		
ثانوي فأقل	69	83.1
جامعي	14	16.9
دراسات عليا	0	0
المجموع	83	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة و مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد الدراسة من فئة الذكور بنسبة 91.6 في المائة، بينما بلغت نسبة الإناث 8.4 بالمائة، و تعكس هذه القيمة الثقافة السائدة في المجتمع.

كما يبين هذا الجدول أن 15.7 بالمائة من مجموع أفراد الدراسة ينتمون إلى الفئة أقل من 30 سنة، و 81.9 بالمائة ينتمون إلى الفئة من 30 إلى 40 سنة، بينما تمثل النسبة 2.4 بالمائة الأفراد الذين يبلغون من العمر أكثر من 40 سنة.

أما بالنسبة لعنصر الأقدمية فإن النسبة 43.4 بالمائة تمثل عدد الأفراد الذين لا تتجاوز مدة عملهم في المؤسسة 5 سنوات، و نسبة 47 بالمائة ينتمون إلى الفئة من 5 إلى 10 سنوات، بينما نسبة 9.6 تمثل العمال الذين تتجاوز مدة عملهم 10 سنوات.

و بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن 83.1 بالمائة لهم مستوى تعليم ثانوي فأقل، و نسبة 16.9 بالمائة لهم مستوى جامعي، في حين لا يوجد أفراد متحصلين على الدراسات العليا، و هذا بطبيعة الحال راجع إلى طبيعة النشاط الذي يتطلب الجهد العضلي أكثر من الخبرة، و استثمار المؤسسة في الكفاءات الشابة.

2/ تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الارتباط هو أسلوب يفسر قوة و اتجاه العلاقة بين متغيرين حيث تحدد مصفوفة الارتباط المعاملات الخاصة بالارتباط بين كل زوج من المتغيرات المدرجة، و من أجل تفسير العلاقة بين المتغيرين يجب الأخذ بعين الاعتبار حجم قيمة ارتباط ، و تتراوح هذه القيمة بين 1.00 و -1.00 و تدل على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت القيمة تساوي الصفر الصحيح فهذا يدل على عدم وجود علاقة مطلقا، و إذا كانت تساوي 1.00 فهي تدل على وجود ارتباط تام موجب، أما إذا كانت تساوي -1.00 فالارتباط تام سالب.

الجدول رقم(7) مصفوفة ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8
1-الجنس	1							
2-السن	-0.008	1						
3-الأقدمية	**0.360	**0.291	1					
4-المستوى التعليمي	**0.674	**0.227	**0.535	1				
5-أداء الموارد البشرية	0.113	**0.250	0.77	0.101	1			
6-عدالة التوزيع	0.131	-0.083	0.022	0.088	**0.397	1		
7- عدالة الإجراءات	-0.080	0.118	0.003	-0.080	**0.331	0.124	1	
8-عدالة التعاملات	0.030	-0.105	0.093	-0.011	0.081	**0,253	0.010	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من أجل تفسير القيم نستخدم سلم cohen الذي يقترح بشأن قوة و اتجاه العلاقة الإرشادات التالية:

	عكسي	طردي
ضعيف	$-0.29 \leq R \leq -0.1$	$0.10 \leq R \leq 0.29$
متوسط	$-0.49 \leq R \leq -0.3$	$0.30 \leq R \leq 0.49$
قوي	$-1.00 \leq R \leq -0.5$	$0.50 \leq R \leq 1.00$

و يمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الموضحة في الجدول السابق، و جاءت النتائج على النحو التالي:

وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الأقدمية و الجنس، و تقدر قوة العلاقة $r=0.360$ و $p<0.01$

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الأقدمية و السن، و تقدر قوة العلاقة $r=0.291$ و $p<0.01$

وجود علاقة إيجابية قوية بين المستوى التعليمي و الجنس، و تقدر قوة العلاقة $r=0.674$ و $p<0.01$

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المستوى التعليمي و السن، و تقدر قوة العلاقة $r=0.227$ و $p<0.01$

وجود علاقة إيجابية قوية بين المستوى التعليمي و الأقدمية، و تقدر قوة العلاقة $r=0.535$ و $p<0.01$

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين أداء الموارد البشرية السن، و تقدر قوة العلاقة $r=0.250$ و $p<0.01$

وجود علاقة إيجابية متوسطة بين عدالة التوزيع و أداء الموارد البشرية، و تقدر قوة العلاقة $r=0.397$ و $p<0.01$

وجود علاقة إيجابية متوسطة بين عدالة الإجراءات و أداء الموارد البشرية، و تقدر قوة العلاقة $r=0.331$ و $p<0.01$

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين عدالة التعاملات و عدالة التوزيع، و تقدر قوة العلاقة $r=0.253$ و $p<0.01$

المطلب الثاني: التحليل الوصفي و التحقق من عدم وجود المصاحبة الخطية

1/ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمادا على النتائج التي تحصلنا عليها من برنامج التحليل الإحصائي spss التي توضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، سيتم تحليل متغيرات الدراسة و النتائج يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم(8): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
عدالة التوزيع	3,33	0.75	متوسط
عدالة الإجراءات	3,55	0.77	عال
عدالة التعاملات	3.72	0.09	عال
أداء الموارد البشرية	3.91	0.68	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول تتضح النتائج التالية:

- يقدر الوسط الحسابي للعدالة التوزيعية ب 3.3 و هو ينتمي للمجال [2.6، 3.4] و الانحراف المعياري يقدر ب0.75 أقل من 1 و هذا يدل على أن إدراك العدالة التوزيعية حسب الأفراد المستجوبين متوسط كما يدل على تركيز إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي للعدالة الإجرائية ب 3.55 و هو ينتمي للمجال [3.4، 4.2] و الانحراف المعياري يقدر ب0.77 و هو أقل من 1 و هذا يدل على أن إدراك العدالة الإجرائية حسب الأفراد المستجوبين عال كما يدل على تركيز إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي للعدالة التعاملية ب 3.72 و الانحراف المعياري يقدر ب 0.09 و بما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [3.4، 4.2] ، فإدراك العدالة التعاملية حسب الأفراد المستجوبين عال، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي لأداء الموارد البشرية ب 3.91 و الانحراف المعياري يقدر ب 0.68 و بما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [3.4، 4.2] ، فمستوى أداء الموارد البشرية حسب الأفراد المستجوبين مرتفع، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز إجابات أفراد الدراسة.

2/ تشخيص المصاحبة الخطية

من أجل القيام بتحليل الانحدار تم القيام بتشخيص المصاحبة الخطية للمتغيرات المستقلة، يتم تشخيص المصاحبة الخطية من خلال الوقوف على قيم السماحية و معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة، و تدل قيمة السماحية على مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج، و يتم حساب هذه القيمة باستخدام المعادلة R^2-1 لكل متغير، حيث إذا كانت القيمة أقل من 0.10 فهذا يشير إلى أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما قد يؤدي إلى احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة. أما القيمة الأخرى لمعامل تضخم التباين عندما تكون أكبر من 10 يدل على وجود المصاحبة الخطية المتعددة.

الجدول رقم(9) تشخيص المصاحبة الخطية من خلال السماحية و معامل تضخم التباين.

المتغير	السماحية	معامل تضخم التباين
عدالة التوزيع	0.921	1.085
عدالة الإجراءات	0.984	1.016
عدالة التعاملات	0.936	1.069

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال مصفوفة الارتباط يظهر أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة ليس مرتفع، و هذه النتيجة يدعمها تشخيص المصاحبة الخطية بما أن كل القيم في جدول السماحية أكبر من 0.1 (tolérance>0.1) و كل قيم اختلاف تأثير العوامل أقل من 10 (vif<10) و عليه لا وجود للمصاحبة الخطية بين متغيرات الدراسة المستقلة، و يمكن مواصلة اختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خلال هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار المتعدد و التسلسل الهرمي.

الجدول رقم(10) تحليل الانحدار لأبعاد العدالة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المتغيرات	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية
الجنس	0.163 t(1.081)	0.126 t (0.941)
السن	0.273 t(2.333)	0.273 t (2.585)
الأقدمية	** -0.032 t (-0.244)	** -0.037 t (-0.315)
المستوى التعليمي	** -0.054 t (-0.325)	** -0.038 t (-0.250)
العدالة التوزيعية	-	** 0.372 t (3.665)
العدالة الإجرائية	-	* 0.260 t (2.640)
عدالة التعاملات	-	0.013 t (0.127)

R	0.281	0.557
R ²	0.079	0.310
AR ²	0.032	0.246
F-value	1.672	4.815
R ²	Δ	0.221
F-value	Δ	3.143
Sig of F for model	0.165	0.000
Dr	4.78	7.75
ملاحظة p** < 0.01 ; p* < 0.05		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من هذا الجدول أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية و الذي تمثله الخطوة الأولى $F(4.78) = 1.672$ و مستوى الدلالة $p > 0.05$ و هذا يعني أن الخطوة الأولى ليس لها أي أهمية إحصائية، و معامل التحديد صغير جدا $R^2 = 0.079$ و هذا يؤكد أن المتغيرات الضابطة ليس لها أي تأثير مهم على أداء الموارد البشرية، أما قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار للخطوة الثانية بعد إدخال متغير العدالة التنظيمية فكانت $F(7.75) = 4.815$ و مستوى الدلالة $p < 0.01$ و هذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.31$ وهد يدل على أن 31 بالمائة من التباين في أداء الموارد البشرية مفسر بأبعاد العدالة التنظيمية.

اختبار الفرضية الأولى التي تفيد أنه كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التوزيعية أدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم

قيمة β (بيتا المعامل المعياري) للعدالة التوزيعية موجبة و تبلغ $\beta = 0.372$ و قيمة $t = 0,000$ و مستوى الدلالة t أقل من 0.01 مما يعني أن العدالة التوزيعية لها إسهام متميز ذو دلالة في التأثير على أداء الموارد البشرية، و نتائج تحليل الانحدار تدعم هذه الفرضية التي تفيد بأن كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التوزيعية أدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم.

اختبار الفرضية الثانية التي تفيد بأن كلما زاد إدراك العاملين للعدالة الإجرائية أدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم

قيمة β (بيتا المعامل المعياري) للعدالة الإجرائية موجبة و تبلغ $\beta = 0.260$ و قيمة $t = 0,01$ و مستوى الدلالة t أقل من 0,05 مما يعني أن العدالة الإجرائية لها إسهام متميز ذو دلالة في التأثير على أداء الموارد البشرية،

و نتائج تحليل الانحدار تدعم هذه الفرضية التي تفيد بأن كلما زاد إدراك العاملين للعدالة الإجرائية أدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم.

اختبار الفرضية الثالثة التي تفيد بأن كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التعاملية أدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم

قيمة β (بيتا المعامل المعياري) للعدالة التعاملية موجبة و تبلغ $\beta=0.013$ و قيمة $t=0.127$ و مستوى الدلالة t أكبر من 0.01 مما يعني أن العدالة التعاملية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية، و نتائج تحليل الانحدار لا تدعم هذه الفرضية التي تفيد بأن كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التعاملية أدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم.

خلاصة الفصل الثاني

خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع العدالة التنظيمية في مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط و علاقتها بأداء الموارد البشرية، و ذلك من خلال تحليل المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان باستخدام جملة من المؤشرات الإحصائية، و توصلنا على الإمام بواقع شعور العاملين في مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط بالعدالة التنظيمية، و مدى تأثيرها على مستوى أدائهم.

خاتمة

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم محددات السلوك التنظيمي و التي تؤثر على أداء الموارد البشرية، كما تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز كونها تحتوي على جميع الجوانب التي من شأنها أن تمضي بالمنظمة قدما، و ذلك من خلال العناصر المكونة لها و أهميتها و أهدافها.

و يمثل المورد البشري أهمية بالغة في المنظمة، لدى فإن الرقي بأدائه و دفعه نحو بذل كل الجهود و إبراز طاقاته الكامنة من الأمور التي يجب على المنظمة أن تهتم بها للوصول إلى ذروة أدائها، و ذلك من خلال دفع الأفراد إلى الشعور بالعدالة في التوزيع و الإجراءات و كذلك عدالة التعاملات داخل المنظمة.

نتائج الدراسة: من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية تمثلت في ما يلي:

- إن العدالة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة و التي لها دور في تحديد سلوك الموارد البشرية.
- إن السعي لتحقيق الأداء الأمثل للموارد البشرية في أي منظمة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العدالة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة.
- إن كفاءة و فعالية أداء الأفراد يتحدد من خلال مدى شعورهم بعدالة التوزيع و التعاملات و كذا عدالة الإجراءات.

بينما توصلت الدراسة إلى النتائج التطبيقية التالية:

- وجود مستوى متوسط للعدالة التوزيعية في مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط، و يتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين في المؤسسة حول التوزيع العادل للأجور و الحوافز، وكذلك توزيع المكافآت وفق الاستحقاق، و هذا ما يتعارض مع دراسة صابرين 2010 التي توصلت إلى عدم وجود العدالة التوزيعية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود مستوى عال للعدالة الإجرائية و التعاملية في مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط، هذه النتيجة تعكس طبيعة المجتمع الجزائري بشكل عام، حيث تغلب العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين الموظفين على العلاقات الرسمية في العمل، و هذا ما يتعارض مع دراسة kalay سنة 2016 التي توصلت إلى أن العدالة الإجرائية و التعاملية ليس لها تأثير كبير على الأداء.
- وجود مستوى عالي من أداء المورد البشري يقدر ب 3.91 و هذا ما لم تفسره العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة، أي أن العدالة التنظيمية لم تساهم بالشكل المطلوب في الرفع من مستوى أداء المورد البشري بل أن هنالك عوامل أخرى أدت إلى ذلك.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين العدالة التوزيعية و أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و قد بلغت القوة التفسيرية 0.39 و هذا يعني أن بعد العدالة التوزيعية تفسر ما مقداره 39.7% من أداء الموارد البشرية.

- وجود علاقة طردية متوسطة بين العدالة الإجرائية و أداء الموارد البشرية ، و قد بلغت القوة التفسيرية 0.33 و هذا يعني أن بعد العدالة الإجرائية يفسر ما مقداره 33.1% من أداء الموارد البشرية .
- العدالة التعاملية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية.

تفسير النتائج: سيتم في هذا العنصر تفسير أهم النتائج المتوصل إليها بالنسبة لكل من العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، و العدالة التعاملية، و تأثير كل منهم على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- تؤثر العدالة التوزيعية بصورة مباشرة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط، حيث أنه كلما كان هناك توزيع عادل للأجور مبني على أسس منطقية تتماشى مع الجهود المبذولة، إضافة إلى توفير المكافآت و الحوافز للعامل، أدى ذلك إلى إدراك العدالة التوزيعية، و بالتالي شعور العاملين بأن المنظمة تلبى الحاجيات الخاصة بهم، و من هنا يتولد لديهم الرغبة في بدل الجهود و محاولة تقديم الأداء المطلوب منهم بصورة جيدة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- تؤثر العدالة الإجرائية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط، فاشترك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، و تطبيق هذه القرارات على الجميع من دون تفرقة، إضافة إلى إتاحة حرية التعبير للجميع، من شأنه أن يجعل العاملين يشعرون بالانتماء للمنظمة، و يخلق لديهم الدافع لإبراز كل طاقاتهم، و الرقي بأدائهم و تحسينه، و هذا يعود بالنفع على الأداء العام للمنظمة.
- لا يوجد تأثير للعدالة التعاملية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط، فالمعاملة المحترمة من قبل الرئيس لمروؤسيه، و استخدام النمط الديمقراطي في التعامل، إضافة إلى الاهتمام بانشغالات العمال الخاصة، ليس بالضرورة يجعل العمال يبذلون أقصى الجهود للرقى بالمنظمة و محاولة تحقيق أهدافها، و هذا ما يؤدي بهم إلى التكاثر في الأداء، والحد من قدراتهم، و عدم السعي نحو الإبداع.

توصيات الدراسة: خلاصة لما جاء في هذه الدراسة نقدم بعض التوصيات و الاقتراحات بهدف المساهمة في علاج نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة من خلال:

- زيادة إدراك العاملين للعدالة التوزيعية خاصة ما يتعلق بتوزيع الأجور و الحوافز و المكافآت وفق أسس عادلة، بغرض الرفع من مستوى أدائهم و بالتالي تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.
- المساواة بين رواتب العاملين من ذوي نفس المؤهلات العلمية و نفس الجهد المبذول.
- تناسب رواتب العاملين في المؤسسة مع الجهد الذي يبذلونه في العمل بشكل عادل و موضوعي.
- التعامل مع قضايا جميع العاملين في المؤسسة بحسب الأنظمة و القوانين الخاصة بها و عدم التحيز في إصدار الأحكام.

- عقد دورات تدريبية متنوعة و مستمرة للعاملين في المؤسسة لرفع مستوى المهارات و القدرات لديهم من خلال ترشيح العامل بحسب مؤهلاته و طبيعة عمله و سنوات خدمته، و أن تتلاءم هذه الدورات مع طبيعة العمل في المؤسسة.

أفاق الدراسة:

- تأثير العدالة التنظيمية على الانتماء و الولاء التنظيمي.
- تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي.
- دور العدالة التنظيمية في إدارة التغيير.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. الجرجاوي، زياد علي (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
2. السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي. الأردن: إثراء للنشر و التوزيع
3. الشرعة، عطا الله محمد تيسير و سنجد، غالب محمود (2015). إدارة الموارد البشرية للاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة. عمان: الدار المنهجية للنشر و التوزيع.
4. المحاسنة، إبراهيم محمد (2013). إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق . مملكة البحرين: دار جرير للنشر و التوزيع.
5. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
6. برقاي، وفاء برهان (2013). إدارة الموارد البشرية المفهوم، الوظائف، و الإستراتيجيات . عمان: دار اليازوري للنشر.
7. بلوط، حسن إبراهيم (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية.
8. حسين، راوية (2004). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. مصر: الدار الجامعية للنشر.
9. زايد، عادل محمد (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية . مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
10. نصر الله، حانة (2013). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار زهوان للنشر و التوزيع.
11. نوري، منير (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

المجلات:

1. الخفاجي، حاكم جبوري علك (2012). التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية و انعكاساته في تحقيق جودة حياة العامل دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية*، 14(3)، 8-35، جامعة القادسية، العراق.
2. الراشدي، علي ضبيان (2019). الدعم التنظيمي و علاقته بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*، 39(3)، 239-264، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
3. السبعي (2015). دور العدالة التنظيمية في تطوير العامل المؤسسي و إدارة الصراع التنظيمي. *مجلة كلية التربية*، 1(164)، 523-560، جامعة الأزهر، مصر.

4. العابدي، نداء جواد (2012). أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية* ، 8(24)، 74-107، جامعة تكريت، العراق.
5. الملا، عبد الرحمان مصطفى و الغزي، ثامر ياسر حسين (2017). عوامل البيئة الداخلية و انعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين بحث ميداني. *مجلة الإدارة و الاقتصاد* ، 40(110)، 132-150، جامعة بغداد، العراق.
6. دراوشة، نجوى (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية* ، 13(3)، 373-388، الكلية الأردنية للعلوم و التكنولوجيا، الأردن.
7. عبابنة، أشرف ماجد و هياجنة، قيصر علي و الواكد، لينا هاشم (2014). مستوى العدالة التنظيمية و أثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن و القرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية*، 22(2)، 197-229، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
8. عطا، خالدية مصطفى و آخرون (2014). العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية. *مجلة كلية المأمون الجامعة* ، 23، 119-157، الجامعة العراقية، العراق.

الأطروحات و الرسائل الجامعية:

أ/ الأطروحات:

1. سلامنة، محمد (2019). أثر الصراع التنظيمي على فعالية وضع القرار الإستراتيجي . جامعة محمد بوالضياف، المسيلة، الجزائر.
2. معمري، حمزة (2014). إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
3. هزي، أسامة عبد الكريم (2015). العدالة التنظيمية و أثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية. جامعة دمشق، سوريا.

ب/ الرسائل الجامعية:

1. أبو جاس، صابرين بن مراد نمر (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

2. أبو سمعان، محمد ناصر راشد (2015). *محددات العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة*. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. الخزاعي، ماهر علي (2013). *أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي*. جامعة دمشق، سوريا.
4. بلوم، السعيد (2008). *أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم*. جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
5. بوفروم، حنان (2008). *أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل*. جامعة جيجل، الجزائر.
6. بوقليع، محمد (2011). *العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك*. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
7. درة، عمر محمد(2008). *العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة* ، جامعة عين شمس، عمان، الأردن.
8. سالم، الياس(2006). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم algal وحدة eara بالمسيلة*. جامعة محمد بوالضياف، المسيلة، الجزائر.
9. غانم، محمود عبد الرحيم بدر(2015). *درجة العدالة التنظيمية و علاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية و مديريتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم* ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
10. منشي، نور بنت فؤاد (2017). *العدالة التنظيمية و علاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود*، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.

القواميس و المعاجم

1. الفيروز آبادي، مجد الدين بن يعقوب (2005). *القاموس المحيط طبعة فنية منقحة و مفهومة (ط6)*. لبنان: مؤسسة الرسالة للنشر.
2. بينيت، طوني و آخرون (2010). *مفاتيح اصطلاحية جديدة معجم مصطلحات الثقافة و المجتمع*. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Abdul, saboor & al(2018). Organizational justice and employee contextual performance : the mothering effect of organizational respect. *Pakistan business review, supérieur université*, pakistan,995-1011.

2. Baldwin, susana(2006) .**organizational justice : institut for employment studies**, université of sussex campus.
3. Gliem, joseph and gliem Rosemary(2003). Calculating interpreting and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales. **Midwest research to practice conférence in adult continuing and community education**.
4. Ibragimova, bachorat & al (2012). Under standing theantécédents of knowledge sharing : and organizational justice perspective. **The International Journal Of An Emerging Transdiscipline**, vol15, 183–205.
5. Kalay, Faruk(2016). The impact of organizational justice on employee performance : a servey in turkey and turkish context. **International Journal Of Human Resource Studies**, 6(1), 1–20.
6. Nasir, Mahmoud & al(2016). Organizational justice and employee performance : evidence from higher education sector in pakistan.**Journal Kemanusiaan**, 25(2), 48–56.
7. Shami, ahsan Mahmoud & al(2015). The impact organizational justice and leader member exachange Relationship (LMX) : moderating rôle of political skills. **Européen Journal Of Business And Management**, 7(7), 58–72.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

الوظيفة	الاسم	الرقم
أستاذ في جامعة محمد الصديق بن يحي	سلامنة محمد	1
أستاذ في جامعة محمد الصديق بن يحي	عيسى نجيمي	2

الملحق رقم(2): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى _جيجل_

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحث

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحثنا العلمي استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في

علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية حول موضوع أثر العدالة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

و نظرا لأهمية الإجابات المقدمة من طرفكم نرجو منكم تقديم الدعم لنا في دراستنا هذه، و ذلك من خلال

الإجابة بكل صراحة و باقتناع و جدية على الأسئلة المطروحة في الاستبيان، و نحيطكم علما بأن هذه الإجابات

تبقى سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و شكرا.

تحت إشراف الأستاذ:

بوزيدي رابح

إعداد الطالبين:

• طبوش سفيان

• بوالروايح جمال الدين

السنة الجامعية: 2020/2019

أولاً: البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر

أنثى

2/ السن: أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3/ الأقدمية: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4/ المستوى التعليمي: ثانوي فأقل

جامعي

دراسات عليا

ثانيا: العدالة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس العدالة التنظيمية، يرجى الإجابة على التساؤلات بوضع الإشارة "X".

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عدالة التوزيع						
1	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي					
2	يتمثل راتبي مع رواتب الآخرين الذين يبذلون نفس المستوى من الجهد					
3	تتناسب متطلبات و مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء					
4	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية					
5	أحظى بمكافآت الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله					
6	توزع الإدارة الحوافز المادية على الموظفين حسب الاستحقاق					
عدالة الإجراءات						
7	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على الجميع بدون تفرقة					
8	يحرس الرئيس على شرح القرارات لجميع العمال دون استثناء					
9	تفتح الإدارة المجال للاعتراض على القرارات التي تتخذها					
10	تشرك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات					

					يقوم رئيسي بجمع معلومات صحيحة و دقيقة قبل اتخاذ القرارات	11
					أشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة و الإنصاف	12
عدالة التعاملات						
					يراعي رئيسي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي في المؤسسة	13
					أنا راضي عن المعاملة التي أتلقاها من رئيسي	14
					أشعر أن النمط الديمقراطي أساس في التعامل مع الأعضاء في قسمي	15
					عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبيدي اهتماما بمصلحتي كموظف	16
					تتعامل الإدارة معي بكل الاحترام و التقدير	17
					أشعر بنزاهة المسؤولين في حسم المنازعات التي تحدث بين العاملين	18

ثالثا: أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر لديك المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					
2	أنجز كل ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد					
3	أحرص على تقديم أداء ذو جودة عالية					
4	توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء عملي					
5	أبذل مجهود كبير في أداء عملي					
6	أسعى دائما لتحصيل المعرفة الكاملة للوفاء بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها					
7	يجعلني نظام تقييم الأداء أحسن من أدائي					
8	التزم بالوقت للمساهمة في الرفع من مستوى أدائي					
9	أنخرط بكل جدية في كل تدريب من شأنه رفع مستوى أدائي					
10	أساعد الزملاء على القيام ببعض المهام الموكلة لهم					

و شكرا جزيلا على تعاونكم.

الملحق رقم(3): الصدق الداخلي لمحاور الاستبيان

الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول(العدالة التوزيعية)

Corrélations

	التوزيع ية	1	2	3	4	5	6	
التوزيعية	Corrélation de Pearson	1	-.198	.499**	.569**	.881**	.861**	.775**
	Sig. (bilatérale)		.073	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83
1	Corrélation de Pearson	-.198	1	.059	.120	-.181	-.262*	-.267*
	Sig. (bilatérale)		.073	.593	.280	.101	.017	.015
	N	83	83	83	83	83	83	83
2	Corrélation de Pearson	.499*	.059	1	.340**	.341**	.169	.264*
	Sig. (bilatérale)		.000	.593	.002	.002	.128	.016
	N	83	83	83	83	83	83	83
3	Corrélation de Pearson	.569*	.120	.340**	1	.436**	.352**	.261*
	Sig. (bilatérale)		.000	.280	.002	.000	.001	.017
	N	83	83	83	83	83	83	83
4	Corrélation de Pearson	.881*	-.181	.341**	.436**	1	.779**	.556**
	Sig. (bilatérale)		.000	.101	.002	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83
5	Corrélation de Pearson	.861*	-.262*	.169	.352**	.779**	1	.580**
	Sig. (bilatérale)		.000	.017	.128	.001	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83

Corrélation de Pearson	.775*	-.267*	.264*	.261*	.556**	.580**	1
6 Sig. (bilatérale)	.000	.015	.016	.017	.000	.000	
N	83	83	83	83	83	83	83

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني(العدالة الإجرائية)

Corrélations

	الإجرائية	7	8	9	10	11	12
الإجرائية	Corrélation de Pearson	1	.528**	.711**	.732**	.738**	.548**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83
7	Corrélation de Pearson	.528**	1	.357**	.378**	.278*	-.083
	Sig. (bilatérale)	.000		.001	.000	.011	.455
	N	83	83	83	83	83	83
8	Corrélation de Pearson	.711**	.357**	1	.593**	.451**	.184
	Sig. (bilatérale)	.000	.001		.000	.000	.096
	N	83	83	83	83	83	83
9	Corrélation de Pearson	.732**	.378**	.593**	1	.499**	.199
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.071
	N	83	83	83	83	83	83
10	Corrélation de Pearson	.738**	.278*	.451**	.499**	1	.313**
	Sig. (bilatérale)	.000	.011	.000	.000		.004
	N	83	83	83	83	83	83
11	Corrélation de Pearson	.548**	-.083	.184	.199	.313**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.455	.096	.071	.004	
	N	83	83	83	83	83	83

	N	83	83	83	83	83	83	83
12	Corrélacion de Pearson	.584**	.117	.218*	.103	.257*	.527**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.291	.048	.353	.019	.000	
	N	83	83	83	83	83	83	83

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث (العدالة التعمالية)

Corrélations

	تعاملات	13	14	15	16	17	18
تعاملات	Corrélacion de Pearson	1	.659**	.796**	.769**	.482**	.671**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83
13	Corrélacion de Pearson	.659**	1	.690**	.264*	.026	.191
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.016	.815	.084
	N	83	83	83	83	83	83
14	Corrélacion de Pearson	.796**	.690**	1	.446**	.163	.368**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.141	.001
	N	83	83	83	83	83	83
15	Corrélacion de Pearson	.769**	.264*	.446**	1	.385**	.534**
	Sig. (bilatérale)	.000	.016	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83
16	Corrélacion de Pearson	.482**	.026	.163	.385**	1	.141
	Sig. (bilatérale)	.000	.815	.141	.000		.203
	N	83	83	83	83	83	83
17	Corrélacion de Pearson	.671**	.191	.368**	.534**	.141	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.084	.001	.000	.203	
	N	83	83	83	83	83	83
18	Corrélacion de Pearson	.087	-.131	-.123	.153	.224*	.190
	Sig. (bilatérale)	.436	.239	.266	.166	.041	.086
	N	83	83	83	83	83	83

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع (أداء الموارد البشرية)

Corrélations

	الأداء	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
الأداء	Corrélatio n de Pearson	1	.793**	.799**	.679**	.202	-.116	-.035	.031	.636**	.483**	.620**
	Sig. (bilatéral e)		.000	.000	.000	.066	.296	.756	.782	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
1	Corrélatio n de Pearson	.793*	1	.824**	.705**	-.157	-.274*	-.243*	-.197	.332**	.161	.296**
	Sig. (bilatéral e)	.000		.000	.000	.156	.012	.027	.074	.002	.147	.007
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
2	Corrélatio n de Pearson	.799*	.824**	1	.604**	.061	-.249*	-.039	-.143	.342**	.103	.338**
	Sig. (bilatéral e)	.000	.000		.000	.584	.023	.728	.197	.002	.354	.002
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
3	Corrélatio n de Pearson	.679*	.705**	.604**	1	.164	.297**	-.009	-.127	.268*	.048	.141
	Sig. (bilatéral e)	.000	.000	.000		.138	.006	.938	.252	.014	.665	.202
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
4	Corrélatio n de Pearson	.202	-.157	.061	.164	1	.543**	.370**	.006	.084	-.070	.077
	Sig. (bilatéral e)	.066	.156	.584	.138		.000	.001	.957	.451	.531	.490
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
5	Corrélatio n de Pearson	-.116	-.274*	-.249*	.297**	.543**	1	.372**	.116	-.081	-.208	-.229*
	Sig. (bilatéral e)											
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83

6	Sig. (bilatérale)	.296	.012	.023	.006	.000		.001	.297	.469	.059	.038
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
	Corrélation de Pearson	-.035	-.243*	-.039	-.009	.370**	.372**	1	.423**	.143	-.051	-.106
7	Sig. (bilatérale)	.756	.027	.728	.938	.001	.001		.000	.198	.644	.342
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
	Corrélation de Pearson	.031	-.197	-.143	-.127	.006	.116	.423**	1	.327**	.159	.204
8	Sig. (bilatérale)	.782	.074	.197	.252	.957	.297	.000		.003	.150	.064
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
	Corrélation de Pearson	.636*	.332**	.342**	.268*	.084	-.081	.143	.327**	1	.480**	.338**
9	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.002	.014	.451	.469	.198	.003		.000	.002
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
	Corrélation de Pearson	.483*	.161	.103	.048	-.070	-.208	-.051	.159	.480**	1	.329**
10	Sig. (bilatérale)	.000	.147	.354	.665	.531	.059	.644	.150	.000		.002
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
	Corrélation de Pearson	.620*	.296**	.338**	.141	.077	-.229*	-.106	.204	.338**	.329**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.007	.002	.202	.490	.038	.342	.064	.002	.002	
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (4): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول (العدالة التنظيمية)

العدالة التوزيعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.775	5

العدالة الإجرائية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.711	6

العدالة التفاعلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.703	5

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.757	6

الملحق (5): البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	76	91.6	91.6
	أنثى	7	8.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	13	15.7	15.7
	40 إلى 30 من سنة	68	81.9	97.6
	سنة 40 أكثر من	2	2.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	36	43.4	43.4
	10 إلى 5 من سنوات	39	47.0	90.4
	10 أكثر من سنوات	8	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأول	69	83.1	83.1
	جامعي	14	16.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0

الملحق 6: الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة

Corrélations

		الجنس	السن	الأقدمية	المستوى التعليمي	الأداء	التوزيعية	الإجرائية	تعاملات
الجنس	Corrélation de Pearson	1	-.008	.360**	.674**	.113	.131	-.080	.030
	Sig. (bilatérale)		.944	.001	.000	.308	.238	.475	.786
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
السن	Corrélation de Pearson	-.008	1	.291**	.227*	.250*	-.083	.118	-.105
	Sig. (bilatérale)	.944		.008	.039	.022	.455	.290	.347
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
الأقدمية	Corrélation de Pearson	.360**	.291**	1	.535**	.077	.022	.003	.093
	Sig. (bilatérale)	.001	.008		.000	.487	.844	.979	.405
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
المستوى التعليمي	Corrélation de Pearson	.674**	.227*	.535**	1	.101	.088	-.080	.011
	Sig. (bilatérale)	.000	.039	.000		.364	.430	.475	.924
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
الأداء	Corrélation de Pearson	.113	.250*	.077	.101	1	.397**	.331**	.081
	Sig. (bilatérale)	.308	.022	.487	.364		.000	.002	.468
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
التوزيعية	Corrélation de Pearson	.131	-.083	.022	.088	.397*	1	.124	.253*
	Sig. (bilatérale)	.238	.455	.844	.430	.000		.264	.021
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
الإجرائية	Corrélation de Pearson	-.080	.118	.003	-.080	.331*	.124	1	.010
	Sig. (bilatérale)	.475	.290	.979	.475	.002	.264		.926
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
تعاملات	Corrélation de Pearson	.030	-.105	.093	.011	.081	.253*	.010	1
	Sig. (bilatérale)	.786	.347	.405	.924	.468	.021	.926	
	N	83	83	83	83	83	83	83	83

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق (7): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
الأداء	83	2.00	4.86	3.9071	.07482	.68163
التوزيعية	83	1.60	4.80	3.3349	.09967	.90802
الإجرائية	83	1.50	4.67	3.5502	.08503	.77466
تعاملات	83	1.60	4.80	3.7253	.08262	.75269
N valide (liste)	83					

الملحق 8: معامل تضخم التباين لأبعاد المحور الأول (العدالة التنظيمية)

Coefficients^a

Modèle	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
(Constante)	.001		
1 التوزيعية	.001	.921	1.085
الإجرائية	.005	.984	1.016
تعاملات	.888	.936	1.069

a. Variable dépendante : الأداء

الملحق 9: اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.281 ^a	.079	.032	.67898
2	.557 ^b	.310	.246	.59931

a. Prédicteurs : (Constante), الأقدمية, السن, التعليمي_المستوى, الجنس

b. Prédicteurs : (Constante), الأقدمية, السن, التعليمي_المستوى, تعاملات, الإجرائية, التوزيعية, الجنس

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.084	4	.771	1.672	.165 ^b
	Résidu	35.959	78	.461		
	Total	39.043	82			
2	Régression	12.105	7	1.729	4.815	.000 ^c
	Résidu	26.938	75	.359		
	Total	39.043	82			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الجنس, الأقدمية, السن, التعليمي_المستوى

c. Prédicteurs : (Constante), تعاملات, الإجرائية, التوزيعية, الجنس, الأقدمية, السن, التعليمي_المستوى