

## العدالة التنظيمية وأثرها في أداء الموارد البشرية في معمل المصبرات الجديد للجزائر (NCA)

### Impact of Organizational Justice on the performance of human resources in NCA

أ.عدمان عبد الله ، أ.قاسم كريم

المدرسة العليا للتجارة، الجزائر

تاريخ الاستلام 2020/10/06 ؛ تاريخ القبول: 2020/11/08 تاريخ النشر 2020/12/31

**ملخص:** تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة، والتي تساعد في الوصول إلى أهدافها وتحقيق وجودها والحفاظ على استمراريتها، وتصنف العدالة التنظيمية على أنها من بين الوسائل التي تمكن المؤسسة من التأثير في أداء مواردها البشرية. حيث جاء هذا العمل ليدرس نوع العلاقة الموجودة بين أداء الموارد البشرية والعدالة التنظيمية. وقد توصل الباحثان إلى أن هذه العلاقة تتمثل في مؤثر ومتأثر، فكلما ارتفعت معايير العدالة التنظيمية في المؤسسة، ارتفع أداء الموارد البشرية، والعكس صحيح.

**الكلمات المفتاحية:** أداء الموارد البشرية؛ العدالة التنظيمية؛ أداء مرتفع؛ أداء متوسط؛ أداء ضعيف؛ عدالة توزيعية؛ عدالة إجرائية؛ عدالة تفاعلية.

**تصنيف JEL: M12, M19**

**Abstract:** Human resources are considered one of the key resources of the organization, which help to achieve its objectives and guarantee the continuity of its existence, and organizational justice can be categorized as one of the tools that allows the organization to influence the performance of its human resources. This work's purpose is to study the type of relation between organizational justice and performance of human resources. The researchers concluded that it's a relation of influencer and influenced, which means, the higher the standards of organizational justice, the higher the performance of human resources, and vice versa.

**Keywords:** Human resources performance; organizational justice; high performance; moderate performance; low performance; distributive justice; procedural justice; interactional justice.

**JEL reference :** M12, M19

**Résumé :** Les ressources humaines sont considérées parmi les ressources clés de l'entreprise, ce qui contribue à atteindre ses objectifs et garantir la continuité de son existence. La justice organisationnelle peut être considérée comme l'un des outils qui permettent à l'entreprise d'influencer la performance de ses ressources humaines. Ce travail vise à étudier la nature de relation entre la justice organisationnelle et la performance des ressources humaines. Les chercheurs ont conclu qu'il s'agit d'une relation d'influenceur et d'influencé, ce qui signifie que plus les normes de justice organisationnelle sont élevées dans l'entreprise, plus que la performance des ressources humaines est élevée, et vice versa.

**Mots Clés :** Performance des ressources humaines ; justice organisationnelle ; haute performance ; performance moyenne ; performance faible ; justice distributive ; justice procédurale ; justice interactionnelle.

**Code JEL :** M12, M19

**1 - تمهيد:**

يخصص الأفراد جزءا كبيرا ومهما من حياتهم في العمل؛ إذ أن الفرد يقضي في المتوسط وقتا أكثر مع زملاء عمله مقارنة بالوقت الذي يقضيه مع عائلته، فالمنظمة التي يعمل فيها الفرد تلعب دورا هاما في راحة هذا الأخير. فكما يمكن أن تكون مصدر ارتياح ودعم لأدائه، يمكن كذلك أن تكون مصدرا للشعور بغياب العدالة والظلم؛ والذي يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية لدى الفرد، تؤثر بطبيعة الحال سلبا على المنظمة.

وقد سعت المنظمات للبحث عن مداخل استراتيجية لمواجهة تحديات محيطها وذلك بالاهتمام بالموارد البشرية للمنظمة، نظرا للدور الهام الذي تلعبه في تطوير المنظمة، انتقل دورها من مجرد تنفيذ المهام التقليدية من اختيار، تعيين، تدريب وتحفيز إلى الإحاطة بالبعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه، وذلك عن طريق تحسين مستوى أدائهم.

وبناء على ما سبق، يمكن حصر الموضوع في الإشكالية الموالية، هلا لعدالة التنظيمية تؤثر في أداء الموارد البشرية، وما هو واقع ذلك في مصنع الجزائر الجديد للمصبرات "NCA"، ومن هنا يمكن أن يترفع سؤالين، الأول، ما المقصود بالعدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وكيف تؤثر العدالة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟ أما الثاني، فما هي طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في (NCA)؟

للإجابة على هذه الأسئلة، تم إعداد هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإجابة عن محاور الاستبيان، لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة محل الدراسة.

يتكون هذا العمل من جزئين، الأول نظري يعرض المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، أما الثاني فمخصص للدراسة الميدانية بهدف تحديد نوع العلاقة والتأثير الموجود بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

## 2 - الجانب النظري:

يعنى الجانب النظري بتحديد مفهوم العدالة التنظيمية، ثم يتطرق إلى عرض أصنافها وشرح كل الجوانب المتعلقة بكل صنف، ثم ينتهي إلى تعريق تقييم أداء الموارد البشرية، من خلال تحديد المفاهيم الضرورية وتحديد خطواته وكيفية ترتيبها.

### 1.2 - تعريف العدالة التنظيمية:

يعود أصل العدالة التنظيمية إلى أعمال<sup>1</sup> Adams ونظرية المساواة الخاصة به. حيث أن هذه النظرية تفرض أن الأفراد يقومون بتقييم لنسبة "القيمة التي يقدمونها للمنظمة" و "ما يتحصلون عليه من هاته الأخيرة". وبالتالي، فهم يقومون بمقارنة هذه النسب بمراجع أخرى. حيث إذا وجد الفرد بأنه مكافأ بالزيادة، فهنا سيكون إحساس بالذنب. وإن وجد أنه لا يتلقى المكافأة التي يستحقها، فهنا سيسود إحساس بالغضب. وفي الأخير، إذا وجد الفرد أن مقارنة النسب متعادل، فهنا سيسود شعور بالرضا. وهذا هو التعادل الناتج عن مقارنة النسب التي تسمح للفرد باعتبار توزيع الموارد في منظمته عادلا.<sup>2</sup>

ومن خلال Folger<sup>3</sup> و Cropanzano فإن العدالة التنظيمية تشير إلى القواعد و المعايير الاجتماعية التي تحكم المنظمة فيما يخص توزيع الموارد والامتيازات (عدالة توزيعية)، الإجراءات والعمليات التي تحكم عملية التوزيع (عدالة إجرائية) والعلاقات بين الأفراد (عدالة تفاعلية). فتصور العدالة التنظيمية يعكس حكم أن بالإمكان للفرد أن يواجه أحد أو العديد من هته الأبعاد الثلاثة.

### 2.2 - أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفرع مفهوم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أقسام، نستعرضها في الأبعاد الآتية ذكرها:

#### أ. العدالة التوزيعية:<sup>4</sup>

تستند غالبا العدالة التوزيعية على نظرية المساواة لآدمز « Adams »، حيث تركز على منظور العاملين نحو ما يتلقونه. بمعنى آخر، فإن العدالة التنظيمية هي منظور العاملين إلى المنافع التي يتلقونها، مقارنة بموارد المؤسسة. هذا النوع من العدالة يركز على معدل توزيع المكافآت والواجبات، وتتضمن تصورا لعاملين حول توزيع موارد المؤسسة والمكافآت.

ومما سبق، فيمكن القول أن العدالة التوزيعية ترمز إلى عدالة المخرجات الموجودة، والتي يتلقاها العامل من المنظمة: يمكن للمخرجات أن توزع على أساس المساواة، الاحتياجات أو مدى المساهمة. حيث أن العمال يحددون كون التوزيع عادلاً أم لا من خلال مقارنته مع الآخرين. فإن غياب التوزيع العادل لمكافآت العمل مقارنة بالمجهود المبذول يولد ضغطاً على العامل، مما يدفع العامل إلى العمل على تسوية وإزالة هذا الضغط.

ب. العدالة الإجرائية:

في غالب الأحيان، يكون من الصعب تحديد مدى نزاهة وعدل القرار. وكذا الحال عندما تكون مقارنة المعدل الميزات / المهام مع معدلات الآخرين مستحيلة، ونقاط المقارنة غامضة. هذه الحالات من عدم التأكد شائعة جداً في مكان العمل. في حالة المنافسة مع عامل آخر على وظيفة أو ترقية، فإن العمال لا يتوفرون غالباً على كل العناصر التي تسمح لهم بتقييم عدالة القرار النهائي. تثبت الدراسات حول عدم التأكد، أن العمال لا يستطيعون الوصول إلى المعلومات الخاصة بالميزات الممنوحة للآخرين، وبهذا يستخدمون معلومات العدالة الإجرائية للاستدلال والحكم على توزيع الميزات، فهي عادلة أم لا.<sup>5</sup>

لقد كان لنموذج تيبوتووالكر<sup>6</sup> (Thibaut & Walker) الخاص بالعدالة الإجرائية تأثير مهيم على البحوث الخاصة بالعدالة الإجرائية. حيث أن المقارنة الخاصة بهم، تربط بين اهتمام العمال والإجراءات التي تؤثر على مخرجاتهم، وبالتالي، تعرف العدالة الإجرائية على أنها مستوى المدخلات أو المساهمة التي تسمح به هذه الإجراءات.<sup>7</sup>

حيث تعرف العملية العادلة إجرائياً، على أنها عملية صنع قرار عادل، والمعاملة المحترمة للعمال واهتمامهم، حيث كل هذا يزيد من فرص رضا العامل بنتائج هذه العمليات.<sup>8</sup>

ج. العدالة التفاعلية:<sup>9</sup>

تشير العدالة التفاعلية لنوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد. فيتعلق الأمر بما تلقاه من معلومات، وكيف تلقاها خلال عملية اتخاذ القرار. لقد ميز كل من فولجر وكروبانزانو (Folger et Cropanzano) بين نوعين من عناصر العدالة التفاعلية، العناصر التي تُظهر نوع من الاحترام للفرد أثناء الإجراءات (الاحترام والتعاطف)، والعناصر التي تأتي بعد اتخاذ القرار (التفسيرات، الأعذار والمبررات). هذه الأخيرة، تدعى بـ "التغذية العكسية"، والمتعلقة بطريقة إعلان القرار المتخذ ومحتوى التفسير. حيث ترتبط الأعذار بنتائج القرار المتخذ. حيث يتعلق الأمر بالاعتراف باقتراح خطأ، والأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هذا الخطأ على الأطراف المعنية. وتؤثر أسباب اتخاذ القرار على المبررات. يقترح بايزوشايبرو (Bies et Shapiro)<sup>10</sup> أن الأفراد يكونون أكثر تسامحاً فيما يتعلق بالقرار الذي هو في غير صالحهم عندما تقدم مبررات كافية.

تطرقنا فيما سبق إلى المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية كمحاولة تحديد تعريف لها والتطرق إلى أبعادها، وفيما يلي سنتطرق إلى أداء الموارد

البشرية والعلاقة بينه وبين العدالة التنظيمية:

### 3.2 - تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

يتكون تقييم الأداء من كلمتين، التقييم والأداء، حيث سنتطرق إلى تعريف وتوضيح معنى كل من الكلمتين، ثم سنعرف تقييم الأداء بصفة عامة.

أ. مفهوم الأداء:<sup>11</sup>

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

كما يعرف الأداء، بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

ويعرف الأداء، بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدفه أو أهداف محددة.

كما يعرف الأداء، بأنه السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

#### ب. مفهوم التقييم:<sup>12</sup>

يعد التقييم على أنه عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان.

#### ج. مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية:<sup>13</sup>

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".

وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف، ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه للعاملين، تغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية.

كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء "بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة". وبمعنى آخر "هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة".

#### د. خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بعدة مراحل متسلسلة بغرض أت يحقق هذا الأخير الهدف المرجو من إجراءه، ويمكن تلخيص هذه الخطوات فيما يلي:

#### • وضع معايير قياس الأداء:<sup>14</sup>

من أجل بناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، يشير المعيار المحدد للأداء إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد. فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال. ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعادا وجوانب عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء.

#### • قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المعياري:

تتحقق هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية وأخيرا التقارير المكتوبة. وإن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.<sup>15</sup>

ثم تأتي عملية المقارنة التي يمكن أن

تكون أيسر لو كانت المعايير واضحة وكمية، ويقوم بهما متخصصون فنيي تقييم الأداء لديهم خبرة بنوع العمال والأنشطة التي يتم تقييم أداءها. والهدف النهائي

منهذه الخطوة هو بياناً إذا كانت انحرافاً نقصاناً والزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري أو الأداء المحدد بواسطة معايير الأداء. وهي خطوة تتطلب أحياناً استخدام تقنيات حديثة لضمان الدقة والسرعة والنزاهة.<sup>16</sup>

#### ● مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية:

يُسلط هنا الضوء على عملية مناقشة نتائج قياس الأداء مع العمال، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة إذا كان هناك اختلاف بين الأداء الفعلي والمعياري:

#### أ. مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين:<sup>17</sup>

تبدأ عملية تحليل تقارير تقييم الأداء، بمناقشة العاملين في تقارير تقييم أدائهم بعد إطلاعهم عليها. وسوف يواجه المدير رد فعل عكسي وسلي قوي من قبل العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة. والذي ينتج عنه مشكلتان. أولهما، تدمير المرؤوسين مما يدفعهم إلى تخفيض كفاءة أدائهم واتخاذ موقف سلبى أو منعزل من العمل والمدير، نظراً لانخفاض الرغبة في العمل. وبالتالي، تقل مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. أما الثانية، فهي اتخاذ المرؤوس لموقف عدائي تجاه رئيسه المباشر في العمل. وتهدف عملية المقابلة هذه إلى إطلاع العامل على نتائج عمله، والتعرف على آراء الآخرين فيه، وتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء. لاستثمار عناصر القوة والبحث عن وسائل علاج الضعف ومناقشتها مع العامل، والتعرف على رد فعله وآرائه.

#### ب. الإجراءات التصحيحية:<sup>18</sup>

يمكن للإجراءات التصحيحية أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو مؤقت. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء، فيتطابق مع المعيار المحدد، فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية هي أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

### 3 - الجانب التطبيقي:

بعد التطرق إلى الجانب النظري من الموضوع والتعرف على مختلف النظريات والأعمال العلمية التي أنجزت في موضوع العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، كذلك تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع، تم توزيع استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة المعلقة بهدف تحديد ودراسة نوعية العلاقة المذكورة سابقاً، وقد تمت عملية الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها كما هو مبين فيما يلي:

#### 1.3 - منهجية الدراسة:

سننطلق هنا إلى توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، وهي كالتالي:

##### 1. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان المستعمل في هذه الدراسة قصيراً، ويحتوي على 19 سؤال، بالإضافة إلى بعض الأسئلة الخاصة بالمعلومات الشخصية للموظفين.

بالنظر للصعوبات والعقبات التي واجهت الباحثان داخل المؤسسة، والمتمثلة خاصة في عدم التمكن من التحصل على معلومات دقيقة حول أداء الموارد البشرية، انتهى إلى التركيز على مديرية الشؤون التجارية فقط، بحكم أن أداء الموارد البشرية في هذه المديرية يقاس على أساس عدد المبيعات المحققة لكل عامل. وقد تمكن الباحث من جمع 60 من أصل 90 استبياناً تم توزيعها على مختلف الموظفين في إدارة الشؤون التجارية، وذلك وفق مستويات الأداء لأفراد العينة والتي تم تحديدها وفقاً للمبيعات التي حققها كل فرد من العينة، حيث قسمت هذه الأخيرة إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالأفراد ذوي الأداء المنخفض، والثاني، بالأفراد ذوي الأداء المتوسط، والجزء الثالث، بذوي الأداء المرتفع.

### 2.3 - خصائص العينة:

بعد تحليل البيانات اللازمة للبحث ومصادر الحصول عليها وتصميمها في إطار استمارة والتأكد من صلاحيتها، قمنا بتوزيعها على موظفي NCA الذين أجابوا عليها بموضوعية ومصداقية، ولتحليل البيانات المستقاة من الاستمارة استعملنا في تفرغ البيانات الطريقة اليدوية، أما لحساب النسب المئوية استخدمنا برنامج SPSS، حيث يطلق على الأشخاص الذين يقومون بالإجابة على أسئلة الاستمارة اسم "حالات"، وكل سؤال في الاستمارة هو عبارة عن "متغير"، وتسمى إجابات أفراد العينة "قيم المتغيرات".

ويتضمن هذا الجزء بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، والمتمثلة في الجنس، السن وعدد سنوات الخبرة.

وفيما يلي الجداول التي تتضمن نتائج الإجابات وتحليلها:

#### • الجنس

الشكل رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



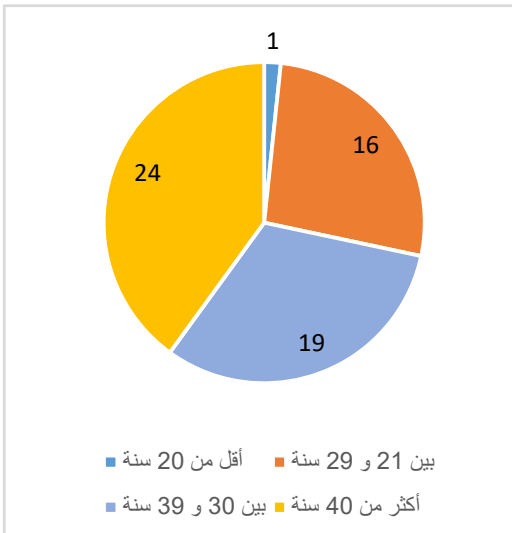
نلاحظ من الشكل رقم 1، أن أغلبية العينة تتكون من الذكور، حيث توجد أنثى واحدة فقط في العينة، وبلغت نسبة الذكور 98% بعدد يقدر بـ 59 ذكر، أما نسبة الإناث فقد قدرت بـ 2% بأنثى واحدة.

والملاحظ على التركيبة البشرية للمنظمة أن أغلب الموظفين هم ذكور، إذ يقدر عددهم بـ 473 موظف بينما يقدر عدد الإناث بـ 37 موظفة فقط، ويعود هذا التباين بين الذكور والإناث إلى طبيعة العمل في المنظمة، خاصة أن أنشطتها تتم فيالمعمل، مراكز التخزين والتوزيع، والمصلحة التقنية.

#### المصدر: من إعدادنا استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS

#### • السن:

الشكل رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب السن



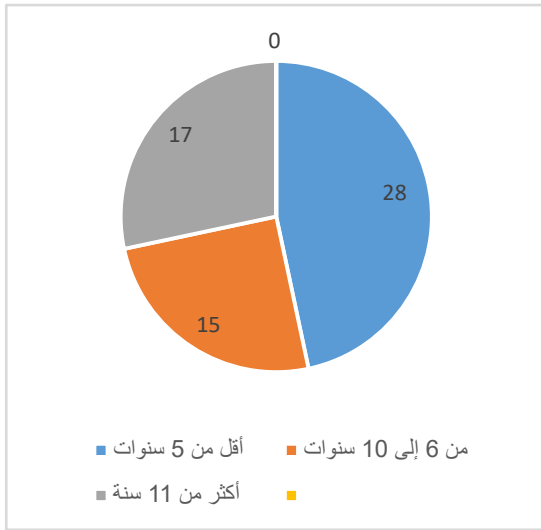
نلاحظ من الشكل رقم 2، أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم أكثر من 40 سنة، و بين 30 و 39 سنة، ويقدر عددهم بـ 24 و 19 على التوالي بنسبة إجمالية

تقدر بـ 72%، بينما يقدر عدد الفئة ما بين 21 و 29 سنة بـ 16 موظف وتبلغ نسبتهم 27%، ويوجد موظف واحد فقط ينتمي إلى فئة أقل من 20 سنة. وما يلاحظ هنا أن المنظمة تعتمد على الكهول بالدرجة الأولى، وذلك لتوفرهم على عامل الخبرة لتجنب الأخطاء التي تؤثر على الأداء الفردي والجماعي.

المصدر: من إعدادنا استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS

● عدد سنوات الخبرة:

الشكل رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب عد سنوات الخبرة



من الشكل رقم 3، يتضح أن معظم عمال المنظمة يعتبرون عمالاً جددًا، حيث يمثل عدد الموظفين الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات بـ 28 موظفًا بنسبة تقدر بـ 47%، أما فيما يخص الفئتين ما بين 6 إلى 10 سنوات وأكثر من 11 سنة فبالعدد الخاص بهما متقارب حيث يقدر بـ 15 و نسبة 25%، و 17 ونسبة 28% على التوالي.

المصدر: من إعدادنا استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS

تحليل المعلومات المتعلقة بالعدالة التنظيمية حسب فئات أداء الموارد البشرية

ويتضمن هذا الجزء ثلاثة متغيرات لقياس العدالة التنظيمية ألا وهي:

- العدالة التوزيعية
- العدالة الإجرائية
- العدالة التفاعلية

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعتبر مقياساً ترتيبياً، لتحديد درجة لكل عبارة، حيث تم استخدام صيغة موحدة من الإجابات

بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: توزيع درجات العبارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي



أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5+	4+	3+	2+	1+

## المصدر: من إعداد الباحثين

ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (  $0.8=5/4$  )، بعد ذلك تم إضافتها إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي "واحد")، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وعليه فإن طريقة حساب المتوسط الحسابي للمقياس والتعليق عليه هي كالآتي:

- من 1 إلى 1.8 يعني عدم الموافقة الشديدة.
- من 1.8 إلى 2.6 يعني عدم الموافقة.
- من 2.6 إلى 3.4 يعني عدم التأكد.
- من 3.4 إلى 4.2 يعني الموافقة.
- من 4.2 إلى 5 يعني الموافقة الشديدة.

ويجدر التنبيه إلى أن درجات الموافقة وعدم الموافقة بالنسبة للعدالة التنظيمية تمثل المستويات التالية:

- الخيار "لا أوافق بشدة" يمثل غياب العدالة التنظيمية.
- الخيار "لا أوافق" يمثل مستوى منخفض من العدالة التنظيمية.
- الخيار "غير متأكد" يمثل مستوى متوسط من العدالة التنظيمية.
- الخيار "أوافق" يمثل مستوى مرتفع قليلا للعدالة التنظيمية.
- الخيار "أوافق بشدة" يمثل مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية.

العدالة التوزيعية وأداء الموارد البشرية:

الجدول رقم 2: العدالة التوزيعية عند كل أفراد العينة

التباين	التبني	المتوسط الحسابي	العبرة
2,24	موافق	3,72	الجدول الزمني (ساعات العمل) موزع بشكل عادل على كل الموظفين.
2,38	عدم التأكد	3,30	الأجر الذي أتحصل عليه يعتبر عادلا بالنسبة إلى الجهود التي أقدمها.
2,15	الموافقة	3,47	حجم العمل موزع بشكل متساو بين الموظفين
2,66	الموافقة	3,48	المكافآت والتحفيز موزعان بشكل متساو بين الموظفين.

1,21	الموافقة الشديدة	4,33	أجد أن مسؤولياتي بالنسبة للعمل متساوية مع زملائي في العمل.
		3.66	تحديد الدرجة الكلية للعدالة التوزيعية

المصدر: من إعدادنا استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم ( 2)، أن الأفراد موافقون على معظم العبارات، أي أن أفراد العينة يرون أنه يوجد عدالة توزيعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى موافقة الأفراد نسبة 3.66، متفاوتة بين الموافقة بشدة وعدم التأكد في المجال [3.30-4.33].

وكان التفاوت بين موافقة الأفراد على العبارات الخاصة بالعدالة التوزيعية كما يلي:

- فاحتلت العبارة "أجد أن مسؤولياتي بالنسبة للعمل متساوية مع زملائي في العمل" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها (أوافق بشدة) بمتوسط يقدر بـ 4.33، مما يدل على أن المنظمة محل الدراسة أولت أهمية للتوزيع العادل للمسؤوليات بين موظفيها.
- أما العبارة "الأجر الذي أتحصل عليه يعتبر عادلا بالنسبة إلى الجهود التي أقدمها" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة (غير متأكد) بمتوسط يقدر بـ 3.30، مما يدل أن مستوى عدل الأجر المقدم من طرف المنظمة المعنية متوسط.

#### العدالة الإجرائية وأداء الموارد البشرية

الجدول رقم 3: العدالة الإجرائية عند كل أفراد العينة

التباين	التبني	المتوسط الحسابي	العبارة
1,98	الموافقة	3,98	الإدارة تأخذ قرارات توزيع الميزات والواجبات بطريقة موضوعية.
1,95	الموافقة	4,02	الإدارة تتم بمعرفة المحفزات المادية والمعنوية للموظفين قبل اتخاذ قرار توزيع الواجبات والميزات.
1,57	الموافقة	4,17	تجمع الإدارة المعلومات الضرورية قبل اتخاذ قرار توزيع الواجبات والميزات.
1,15	الموافقة الشديدة	4,35	توضح الإدارة المعلومات اللازمة قبل اتخاذ قرار توزيع الواجبات والميزات لكل الموظفين.
1,69	الموافقة	4,15	توفر الإدارة المعلومات الإضافية حول الواجبات والميزات للموظفين.
0,83	الموافقة الشديدة	4,45	قرارات توزيع الواجبات والميزات تطبق على كل الموظفين المعنيين بدون استثناء.

1,43	الموافقة	4,17	توضع الإجراءات الخاصة بالواجبات والميزات على أسس و توضيحات منطقية.
		4.18	تحديد الدرجة الكلية للعدالة الإجرائية

المصدر: من إعدادنا استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS

يمكن أن نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أفراد العينة موافقون على كل العبارات، أي أن الأفراد يرون أنه يوجد عدالة إجرائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى الموافقة نسبة 4.29، متفاوتة بين الموافقة الشديدة للأفراد والموافقة، في المجال [3.98-4.45].

وكان التفاوت بين موافقة الأفراد على العبارات الخاصة بالعدالة التوزيعية كما يلي:

- جاءت العبارة "قرارات توزيع الواجبات والميزات تطبق على كل الموظفين المعينين بدون استثناء" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها (أوافق بشدة) بمتوسط يقدر بـ 4.45، مما يدل أن الإدارة القرارات المتخذة من طرف الإدارة تطبق على الجميع بدون استثناء.
- وجاءت العبارة "الإدارة تأخذ قرارات توزيع الميزات والواجبات بطريقة موضوعية" في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة عليها (أوافق) بمتوسط يقدر بـ 3.98، مما يدل أن الإدارة تتخذ قرارات موضوعية فيما يخص توزيع الواجبات والميزات على الموظفين.

العدالة التفاعلية وأداء الموارد البشرية:

الجدول رقم 4: العدالة التفاعلية عند كل أفراد العينة

التباين	التبني	المتوسط الحسابي	العبارة
1,15	الموافقة الشديدة	4,35	تتحترم وتضمن الإدارة كرامة الموظفين عندما تطبق الإجراءات الخاصة بالميزات.
1,81	الموافقة	3,98	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار المصالح الشخصية للموظفين عندما تطبق الإجراءات الخاصة بالميزات.
1,46	الموافقة الشديدة	4,28	تعتبر الإدارة صريحة وواضحة عند عملية تطبيق الإجراءات الخاصة بالواجبات والميزات.
1,17	الموافقة	4,05	تقدم الإدارة أهمية معتبرة فيما يخص حقوق الموظفين عند تطبيقها للإجراءات الخاصة بالواجبات والميزات.
1,08	الموافقة	4,20	تقدم الإدارة إمكانية مناقشة النتائج التي تخص تطبيق القرارات المتعلقة بتوزيع الواجبات والميزات.
1,17	الموافقة الشديدة	4,37	توفر الإدارة توضيحات منطقية فيما يخص القرارات المطبقة في مجال توزيع الواجبات والميزات.

1,34	الموافقة الشديدة	4,32	تقدم الإدارة توضيحات كافية عند تطبيق الإجراءات الخاصة بتوزيع الواجبات والميزات.
		4.22	تحديد الدرجة الكلية للعدالة التفاعلية

المصدر: من إعدادنا استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يمكن أن نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على مختلف العبارات، أي أن الأفراد يرون أنه يوجد عدالة تفاعلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى الموافقة نسبة 4.22، منحصرة على الموافقة، في المجال [3.98-4.37].

وكان التفاوت بين موافقة الأفراد على العبارات الخاصة بالعدالة التفاعلية كما يلي:

- جاءت العبارة "توفر الإدارة توضيحات منطقية فيما يخص القرارات المطبقة في مجال توزيع الواجبات والميزات" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها (أوافق بشدة) بمتوسط يقدر بـ 4.37، مما يدل أن الإدارة تولي أهمية لتوضيح القرارات المتخذة والمطبقة في مجال توزيع الواجبات والميزات على موظفيها.
- كما جاءت العبارة "تأخذ الإدارة بعين الاعتبار المصالح الشخصية للموظفين عندما تطبق الإجراءات الخاصة بالميزات" في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة عليها (أوافق) بمتوسط يقدر بـ 3.98، مما يدل أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار المصالح الشخصية للموظفين عند تطبيق الإجراءات الخاصة بالميزات الممنوحة للموظفين.

#### 4 - الخاتمة:

#### 1.4 - عرض النتائج:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج النظرية التالية:

يقيم الموظفون تقدمها المنظمة له مقارنة بالجهود التي يقدمها. فالموظف حساس لكيفية تنفيذ الإجراءات والطريقة التي يعمل بها رئيسه. وتعتبر هذه المعايير مستقلة عن بعضها البعض. لذلك فحتي إذا كان الموظف يتلقى أجرا مرضيا، فمثلا، يسود الشعور بغياب العدالة، إذا وجدا أهلا يفهما لإجراءات الجديدة. كما أن أداء الموظف مرتبط بشعوره بوجود العدالة التنظيمية أو غيابها.

وقد انطلق هذا البحث من الإشكالية التالية: هل تؤثر العدالة التنظيمية في أداء الموارد البشرية؟ ، وقد توصل هذا العمل إلى النتائج

التالية:

فيما يخص فئة الموظفين ذوي الأداء المرتفع فإن مستوى العدالة التوزيعية في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات مرتفع قليلا، وكل من مستوى العدالة الإجرائية والتفاعلية في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات مرتفع.

ومن هذه النتائج، يمكن القول أن الموظفين ذوي الأداء المرتفع يجنون أن المنظمة تولي أهمية لاحتياجاتهم وأنه يوجد مستوى عدالة تنظيمية مرتفع من طرف المنظمة المعنية اتجاههم.

أما فيما يخص فئة الموظفين ذوي الأداء المتوسط، فإن مستوى كل من العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات مرتفع قليلا.

الأمر الذي يمكننا من القول أن الموظفين ذوي الأداء المتوسط يرون أنه يوجد مستوى عدالة تنظيمية مرتفع قليلا في المنظمة.

بالنسبة لفئة الموظفين ذوي الأداء الضعيف ، فإن مستوى كل من العدالة التوزيعية والتفاعلية في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات مرتفع قليلا. أما مستوى العدالة الإجرائية في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات مرتفع.

ومن هذه النتائج يمكن استخلاص أن الموظفين ذوي الأداء المنخفض يرون أنه يوجد مستوى عدالة تنظيمية مرتفع قليلا في المنظمة.

من النتائج السابقة يمكن ملاحظة التفاوت بين تصورات العدالة التنظيمية لكل فئة من العمال، حيث أن الموظفين ذوي الأداء المرتفع لديهم أعلى تصور للعدالة التنظيمية، الأمر الذي يؤكد وجود علاقة تأثير طردية بينا لعدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات (NCA).

#### 2.4 - اختبار الفرضيات

- من النتائج السابقة توصلنا إلى أن العدالة التوزيعية تؤثر على الأداء، لأن كلما زاد مستوى العدالة التوزيعية زاد الأداء.
- فيما يخص العدالة الإجرائية، فمن النتائج المتحصل عليها يمكن القول أنه كلما زاد مستوى العدالة التنظيمية كلما زاد الأداء.
- أما العدالة التفاعلية، فكلما ارتفع مستوى العدالة التفاعلية ارتفع معه الأداء، حيث يمكن القول أن العدالة التفاعلية هي البعد الأكثر تأثيرا على أداء الموارد البشرية مقارنة بالبعدين الآخرين.
- ومنه يمكن استخلاص أن العدالة التنظيمية تؤثر على الأداء، إذن فالعلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية هي علاقة مؤثر ومتأثر، حيث أن مستوى الأداء يرتبط بمستوى العدالة التنظيمية، ومنه يمكن القول أن العلاقة طردية بالنسبة للأداء، فكلما زادت العدالة التنظيمية كلما زاد الأداء، والعكس غير صحيح، ومنه يمكن إثبات الفرضية الرابعة.

#### 5 - الإحالات وقائمة المراجع:

##### 1.5 - قائمة المراجع:

<sup>1</sup> Adams, J.S, **Towards an understanding of inequity**, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 67, n° 5, 1963.

<sup>2</sup> Olivier Doucet, **MESURER LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE POUR MIEUX COMPRENDRE L'EFFET DES JEUX POLITIQUES**, pp 4-5.

<sup>3</sup> Folger et Cropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management**, CA: Sage, Beverly Hills, 1998.

<sup>4</sup> Hasan AH Al-Zu'bi, **A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction**, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12; December 2010, p 103.

<sup>5</sup> Alexandra Eleonore DIDRY, **De l'influence du sentiment d'injustice procédurale et interactionnelle a la prédiction de la colère-état et de la violence au travail**, encadré par : Professeur Pascale SALHANI, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, 25 octobre 2008, p24.

<sup>6</sup> Thibaut.Jet Walker.L, **Procedural Justice: A psychological analysis**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1975.

<sup>7</sup> Steven L. Bladeret Tom R. Tyler, **A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a "Fair" Process**, PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN, New York University, pp 747-748.

<sup>8</sup> Tom R. Tyler and others, **Encouraging Employee Reporting Through PROCEDURAL JUSTICE**, Ethics Resource Center (ERC), p6.

<sup>9</sup> Sabadie William, **Les apports des théories de la justice au marketing des services**, Allocataire de recherche à l'Université Toulouse 1 -ESUG / IAE / GDO - Marketing, Montréal Canada, 16e Congrès mai 2000, pp 6-7.

<sup>10</sup> Bies R.J et Shapiro D.L, **Voice and justification : their influence on procedural fairness judgments**, Academy of Management Journal, vol 31, 1988.

<sup>11</sup>حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123.

<sup>12</sup>Petit et autres, **Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines**, Editeur Gaeten Morin, 1993, pp 705-706.

<sup>13</sup>سيد مُجد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المهنية والتطبيقات العملية"، جامعة السويس 2009، ص ص 50-51.

<sup>14</sup>سهيلة مُجد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 200، ص ص 244-245.

<sup>15</sup>سهيلة مُجد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 246.

<sup>16</sup>مُجد سيد حمزوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، الرياض، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني خلال فترة 21-23 جانفي 2013، ص 12.

<sup>17</sup>مصطفى نجيب شايوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الرابع، دار الشروق للنشر عمان، 2007، ص 106.

<sup>18</sup>سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 248.

## 2.5 - قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Adams, J.S, **Towards an understanding of inequity**, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 67, n° 5, 1963.
2. Olivier Doucet, **MESURER LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE POUR MIEUX COMPRENDRE L'EFFET DES JEUX POLITIQUES**, pp 4-5.
3. Folger etCropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management**, CA: Sage, Beverly Hills, 1998.
4. Hasan AH Al-Zu'bi, **A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction**, IntemationalJournal of Business and Management, Vol. 5, No. 12; December 2010, p 103.
5. Alexandra Eleonore DIDRY, **De l'influence du sentiment d'injustice procédurale et interactionnelle a la prédiction de la colère-état et de la violence au travail**, encadré par : Professeur Pascale SALHANI, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, 25 octobre 2008, p24.
6. Thibaut.JetWalker.L., **Procedural Justice: A psychological analysis**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1975.
7. Steven L. BladeretTom R. Tyler, **A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a "Fair" Process**, PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN, New York University, pp 747-748.
8. Tom R. Tyler and others, **Encouraging Employee Reporting ThroughPROCEDURAL JUSTICE**, Ethics Resource Center (ERC), p6.
9. Sabadie William, **Les apports des théories de la justice au marketing des services**, Allocataire de recherche à l'Université Toulouse 1 -ESUG / IAE / GDO – Marketing, Montréal Canada, 16e Congrès mai 2000, pp 6-7.
10. Bies R.J et Shapiro D.L., **Voice and justification : their influence on procedural fairness judgments**, Academy of Management Journal, vol 31, 1988.
11. HamdaouiWassila, **Human resource's management**, Publication directorate of Guelmauniversity, 2004, p123.
12. Petit and others, **Strategic and operational management of Human Resources**, Editor Gaeten Morin, 1993, pp 705-706.
13. Seid Mohamed DjadErrab, **Strategies of developing and improving performance "mythological frameworks and practical applications"**, Souisse university, 2009, pp 50-51.
14. Souhila Mohamed Abbas, Ali Houssein Ali, **Human resource's management**, first edition, Wael for publishing, Oman, pp 244-245.
15. Souhila Mohamed Abbas, Ali Houssein Ali, Opcit, p 246.
16. Mohamed SeidHamzaoui, **Measurement performance in modern organizations**, training college, training programs department, Riyadh, seminar: measurement performance in security work, during 21-23January2013, p12.
17. Mustapha nadjibchaouiche, **Human resource's management (individual's management)**, first Arabic edition, forth releasing, chourouk edition, Oman, 2007, p 106.
18. Souhila Mohamed Abbas, Ali Houssein Ali, Opcit, p 248.