

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية الشلف

## Organizational justice and its relationship with job satisfaction of the nursery staff in Algerian health enterprise

Case Study of the public hospital enterprise Merouani Abed Chettia chlef

زبير محمد<sup>1</sup>، خلادي عبد المؤمن<sup>2</sup>

Zobir Mohammed<sup>1</sup>, Khaladi abdelmoumene<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة احمد بن يحيى الوشريسي تسمسيلت، mohamed.zobir@cuniv-tissemsilt.dz

<sup>2</sup> جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، abdelmoumene.khaladi@univ-dbkm.dz

تاريخ النشر: 2022/06/ 30

تاريخ القبول: 2022/06/ 13

تاريخ الاستلام: 2022/03/ 21

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية الشلف، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (66) فردا من بين 131 فرد من أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لكل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات للشخصية.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

تصنيفات JEL : D63، I18، J28.

### Abstract:

This study aims to know the impact of the organization justice on the job satisfaction of the nursing staff members of the public hospital enterprise Merouani Abed Chettia Chlef. This study applied on a sample of 66 individuals among 131 members of the nursing staff.

The study came to the fact that it existed an average level of organizational justice and job satisfaction among the nursing staff members. In addition to the existence of statistically significant effect of organizational justice to job satisfaction, And absence of statistically significant differences for the level of organizational justice and the level of job satisfaction due to personality variables.

**Keywords:** organizational justice; job satisfaction; public hospital enterprise.

**JEL Classification Codes:** D63, I18, J28.

المؤلف المرسل: زبير محمد، الإيميل: mohamed.zobir@cuniv-tissemsilt.dz

## 1. مقدمة:

لقد حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام متزايد من طرف العديد من الباحثين والمفكرين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نظرا لارتباطه المباشر بالرأسمال البشري الذي تملكه المؤسسة، الامر الذي جعله من أولوياتها من ناحية الدراسة والتطبيق الفعلي، خاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من منافسة شديدة خاصة فيما تعلق بالموارد البشرية المؤهل والمتميز والمبدع، والذي يعد من بين أهم مصادر الميزة التنافسية لأي مؤسسة، مما يفرض عليها الحفاظ عليه والسعي لكسب رضاه، وهذا لا يأتي إلا من خلال إدراك المؤسسة لأهمية جانب العدالة وشعور الأفراد بها لما لها من أثر على الأفراد العاملين، فغيابها يؤدي إلى حالة من السخط وعدم الرضا اتجاه وظائفهم، بسبب عدم وجود عدالة في التعامل او في العوائد المتوقعة او في تقييم الافراد العاملين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداءهم ودافعيتهم نحو العمل.

هذا ويعتبر قطاع الصحة بالجزائر من بين أبرز القطاعات التي تعاني من هجرة الإطارات والكفاءات إلى الخارج بسبب العديد من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصحية الوطنية وفي مقدمتها انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للأفراد العاملين بها مقارنة بما تقدمه المؤسسات الصحية في دول اجنبية عديدة، فقد جاء في تقرير لمجلس عمادة أطباء فرنسا لسنة 2021 أن ما يقارب 16.000 طبيب جزائري يشتغلون بفرنسا لوحدها، ضف الى ذلك نجاح حوالي 1200 طبيب مختص في بداية سنة 2022 دفعة واحدة في مسابقة معادلة الكفاءة بفرنسا، وهذا في ظل الظروف التي تمر بها المنظومة الصحية الجزائرية وفي مقدمتها ازمة جائحة كورونا، الامر الذي ادى الى وجود فجوة كبيرة ونقص فادح في الأطباء وخاصة المختصين منهم في العديد من المناطق والمؤسسات الصحية والاستشفائية الوطنية.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، التقييمية) وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسات الصحية الجزائرية، انطلاقا من إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية الشلف.

### 1.1 الإشكالية:

هل يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية مرواني عابد الشلف؟

### 2.1 الأسئلة الفرعية:

وتتفرع الاشكالية الرئيسية إلى تساؤلات فرعية نوردتها فيما يلي:

- ما مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد الشلف؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى الافراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة؟ وما هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة؟
- هل يوجد فروق في مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؟

### 3.1 الفرضية الرئيسية

انطلاقا من الإشكاليات المطروحة وبعد الاطلاع على بعض المصادر واستنادا على الواقع المعاش، قمنا بتقديم

الفرضيات التالية:

- مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد الشلف لا يرتقي الى المستوى المطلوب.

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية شلف

- مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى الافراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة منخفض نوعا ما.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، كما ان أكثر ابعاد العدالة التنظيمية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي تتمثل في العدالة التقييمية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة.
- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

### 4.1 أهداف الدراسة:

- كما تسعى هذه الدراسة الى محاولة تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن حصرها في النقاط التالية:
- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية الشلف.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي.
- تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة للاهتمام أكثر بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

### 5.1 أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة في أنها تتناول أحد أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة والمتمثل في العدالة التنظيمية والذي يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات، وذلك نتيجة تنامي مساهمة العدالة التنظيمية أحد المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي الإيجابي للأفراد العاملين، مما ينعكس على مستويات الأداء الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي.
- كما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي ترفع إنتاجية الأفراد وتزيد دافعيتهم نحو العمل، وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى جذب اهتمام مسؤولي المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية كأحد أهم العوامل المساعدة على الرفع من مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

### 6.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهجين التاليين:

- المنهج الوصفي: من خلال تناول مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة للإحاطة بها.
- المنهج التحليلي: من خلال تناول مختلف الجوانب الخاصة بالدراسة الميدانية، حيث تم تجميع البيانات من مفردات عينة الدراسة، وتحليلها اعتمادا على جملة من الأساليب الإحصائية.

### 7.1 الدراسات السابقة:

- دراسة أبو القاسم الأخضر حمدي (2015) تحت عنوان "أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط"، والتي تم نشرها بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 03، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، وقد اشتملت الدراسة على 53 استاذًا بالكلية، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي: انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتعاملية، وتسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات، أما فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي فقد تم الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة، بينما سجل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، في حين توصل النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب متغيرات: الجنس والرتبة والاقدمية والقسم.

دراسة رضا عطية عبد المعطي (2021) تحت عنوان "تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران"، والتي تم نشرها بالمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، حيث هدفت الدراسة إلى بحث أثر العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي لجميع العاملين بأكاديمية مصر للطيران وعددهم 250، وباستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، وأسفرت الدراسة عن نتائج متمثلة في وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية يشعر بها العاملين على مستوى رضاهم الوظيفي، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين نحو إدراكهم لتأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

دراسة العكش والحسين (2008) بعنوان "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مدى توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، استخدم فيها الباحث أداة الاستبانة المكونة من أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي فقط وقد شملت الأبعاد التالية: المكافآت المالية والإجراءات الإدارية والبحث العلمي والمناخ الأكاديمي والخدمات الاجتماعية ووسائل التدريس وتقييم الأداء، وقد شملت عينة الدراسة 93 عضواً من هيئة التدريس في الجامعات الحكومية و110 في الجامعات الخاصة، وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج هي: معدلات الرضا لأساتذة الجامعات الحكومية أكثر من الخاصة على العموم، وعدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بأبعاد الرضا الوظيفي، باستثناء عنصري تقييم الأداء والمناخ الأكاديمي، حيث تبين فيها أن معدلات الرضا في الجامعات الخاصة أكبر منه في الجامعات الحكومية.

دراسة عبود (2012) بعنوان: "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية"، حيث قام الباحث بمحاولة دراسة أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقييمية على الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين المدرسين والمعلمين قوامها 472 معلم في عدد من مدارس مركز محافظة الديوانية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود معدل متوسط لشعور العاملين بالعدالة التنظيمية بقيمة 3.35، واحتلت العدالة التفاعلية المرتبة الأولى والعدالة الإجرائية ثانياً والعدالة التوزيعية رابعاً، ثم أخيراً العدالة التقييمية بقيمة 2.82، أما معدل الرضا الوظيفي فقد حقق قيمة مقبولة بلغت 3.63، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وكان أعلى ارتباط بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

ضمن التغيرات المتزايدة وما تفرضه بيئة الأعمال في الوقت الحالي، أصبحت أغلب المؤسسات اليوم تسعى جاهدة للاستثمار في مواردها البشرية باعتبارها أهم مواردها، والعامل الرئيسي لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال الرفع من مستويات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، هذا الأخير لا يتأتى إلا عن طريق التبني والتطبيق السليم والفعال للعدالة التنظيمية.

### 1.2 مفهوم العدالة التنظيمية:

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية التنظيمية من نظرية العدالة التي وضعها (Stacey Adams) 1963-1965، حيث بين أن الأفراد لديهم دوافع للحفاظ على علاقات عادلة أو منصفة فيما بينهم وتجنب تلك العلاقات التي هي غير عادلة، وتنص النظرية على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدل مخرجاته على مدخلاته، مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم. (Arif, 2002, p. 56)

إذ يعتقد "آدم" بأن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد أو العوائد (المخرجات) التي يحصلون عليها والتكاليف أو المجهودات (المدخلات) التي يقدمونها أو يبذلونها، وعليه فإن هذه النظرية تقوم على مبدأ مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافآت، الحوافز... الخ) إلى مدخلاته

(عبء العمل، ساعات العمل، الجهد المبذول... الخ) مع معدل مخرجات زملائه في المنظمة إلى مدخلاتهم. فنموذج العدالة يقوم على المقارنة بين متغيرين هما: المساهمات والنتائج. (Don & John-W, 2006, p. 190)

وتم تعريف العدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي. وبنفس السياق يرى (James, 1993) أن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس. (بندر، 2012، صفحة 150)

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (Greenberg, 1990, p. 613)

وتماشيا مع ما تم ذكره نستنتج أن العدالة التنظيمية هي إحساس وشعور الأفراد بمدى إنصاف وعدالة المنظمة في التعامل معهم، وفق إجراءات نزيهة وقرارات موضوعية يتم بها تحديد المدخلات التي يحصلون عليها، وذلك بمقارنة الفرد نفسه مع الزملاء الذين يشترك معهم في نفس الصفات المهنية، ففي حال تساوت المقارنة شعر الفرد بالعدالة وإن كانت المقارنة لصالح الزملاء شعر بالظلم والتمييز.

## 2.2 أبعاد العدالة التنظيمية

يجمع أغلب الباحثين والدارسين لموضوع العدالة التنظيمية أنها تتكون وتتشكل من أربعة أبعاد رئيسية هي:

**1.2.2 العدالة التوزيعية:** وتشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها، وكذلك العوائد التي يحصل عليها، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، وقد عبر عليها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات، كما عرفت أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع النتائج. (المغربي، 2007، صفحة 270)

**2.2.2 العدالة الإجرائية:** تمثل عدالة الإجراءات انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، وتعكس عدالة التوزيع أيضا مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وفي نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس بالفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه. (زايد، 2006، صفحة 22)

**3.2.2 العدالة التعاملية:** يشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات، وفي حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تطبيقي معين يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، ومن هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية التقييم مثلا، كما أنها تعكس مقدار الاحترام الذي يبديه الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار. (زايد، 2006، صفحة 24)

**4.2.2 العدالة التقييمية:** تشير العدالة التقييمية إلى درجة شعور الموظف بنزاهة وشفافية التقييم الإداري الصادر بحقه في أداء أعماله، مما يعزز رضاه عن نظام العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي.

## 3.2 أهمية العدالة التنظيمية:

يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال ما يلي: (قريفة، 2017، الصفحات 81-82)

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهذا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- تنعكس العدالة التنظيمية على تحسين أداء الفرد، نمو روح الجماعة، خلق صوت واحد للالتزام بالقرار والوصول بالعمال إلى الولاء.

#### 4.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد اكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي، كما يعتبر من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالمرور البشري يصعب فهمها ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ففي الوقت الحاضر تبذل المنظمات الكثير من الجهد والمال والوقت وذلك من أجل دراسة وقياس وتحسين الرضا الوظيفي للقوى العاملة بها.

يرى العدلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة. (المصري و عامر، 2014، صفحة 17)

كما يرى لوك (lock) أن الرضا الوظيفي هو " حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهمة، على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد. (منيف، 2018، صفحة 55)

كما يرى strong أن الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون غضاضة. ويرى hoopock الرضا الوظيفي أنه عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد. (البارودي، 2015، صفحة 39)

وعرف الرضا الوظيفي على أنه " شعور بالسرور ناتج من إدراك الفرد بأن وظيفته تشبع قيما مهمة لديه ". (Wagner & Hollenbeck, 1992, p. 245)

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة، وهذا ما نوضحه من خلال المعادلة التالية: (الصيرفي، 2007، صفحة 134)

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

واستنادا إلى ما سبق ذكره نستخلص أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع الوظيفة التي يشغلها، فهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد منها، وكذلك انتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله او وظيفته.

#### 5.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، وهذه العوامل هي كالتالي: (المغربي، 2007، الصفحات 278-280)

1.5.2 الأجر: يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، ولا يقتصر الأجر على

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية شلف

إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، والمكانة الاجتماعية، وتقدير المنظمة لأهميته، وقد يعتبر بعض الأفراد الأجر كرمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة.

2.5.2 محتوى العمل وتنوع المهام: إن المقصود بمحتوى العمل هو ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل فكلما كان محتوى العمل عاليا كلما شعر الفرد بأهميته، وهو يؤدي هذا العمل هذا العمل وبالتالي يزيد رضاه.

3.5.2 الإستقلالية ودرجة السيطرة على العمل: تختلف الاعمال في درجة سيطرة الفرد على أداؤها، حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل وكان يملك الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عن العمل الذي يقوم به.

4.5.2 فرص الترقية والتقدم المتاحة للفرد: المقصود بفرص الترقية والتقدم هو احتمالية حصول الفرد العامل على موقع جديد داخل المنظمة التي يعمل بها، بحيث يوفر له هذا الموقع دخلا أفضل، حيث تتم الترقية من خلال حركة الفرد في المستويات التنظيمية المختلفة للمنظمة والتي تؤهله لموقع جديد أكثر تقدما مما كان عليه في السابق.

5.5.2 نمط الإشراف والقيادة: عملية القيادة والإشراف هي عبارة عن تفاعل بين القائد أو المشرف وبين مجموعة من العاملين في منظمة معينة تحت ظروف محددة، وبالتالي فإن اتجاه تلك العلاقة ونتائجها تتوقف على تصرفات واتجاهات المشرف والتابعين من ناحية، وعلى طبيعية الظروف المحيطة من ناحية أخرى.

6.5.2 العلاقة بين زملاء العمل: توفر العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، لذلك فإن العمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الأفراد عن عملهم والعكس صحيح، وتجدر الإشارة إلى أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.

7.5.2 ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على سلوك الأفراد العاملين كمعدلات دوران العمل والغياب ومعدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

### 6.2 أهمية الرضا الوظيفي:

ترتبط أهمية الرضا الوظيفي بجوانب عديدة ومتعددة يمكن حصرها فيما يلي: (شاطر، 2010، صفحة 6)

1.6.2 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري: إن ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية التحكم أكثر في عملها وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية أن جميع حاجاتها المادية من أكل وشرب ومسكن... الخ، وغير المادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الاعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

2.6.2 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للمورد البشري في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى.

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها.  
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية أن وظائفها أشبعت حاجتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

### 7.2 العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

لقد أوضح آدمز Adams في نظرية عدالة العائد بان الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه... الخ) مع عوائد الافراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، فاذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب واذا نقص معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم الرضاء، وتجدر الإشارة هنا بان مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالذنب فمن الممكن بسهولة التغلب عليها وتطويرها وتفسير الموقف المسبب لها، اما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن وعدم العدالة فهي اصعب على الفرد وتولد لديه مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضاً. (الحريري، 2012، الصفحات 159-160)

كما أكد العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على ان للعدالة التنظيمية ومن خلال الابعاد الرئيسية المشكلة لها تآثر بشكل كبير على مدى رضا او عدم رضا الافراد العاملين بالمؤسسة، فتبني المؤسسة لمبادئ وقيم العدالة التقييمية والتوزيعية والاجرائية والتعاملية داخل المؤسسة يساهم لا محالة بشكل كبير في تنمية المشاعر الايجابية للعامل اتجاه عمله ومؤسسته.

فشعور الفرد بالظلم سواء في الاجر، او الترقيه، او المعاملة، او التدريب سيدفعه الى تخفيض انتاجيته كما ونوعاً او كليهما معاً، مما يفسر حالات التذمر والإحباط وعدم الولاء لدى بعض العاملين في المؤسسات، لذا فان الإدارة مطالبة عند تصميم أنظمة الحوافز بتأكيد مبدأ العدالة للجميع. (الشرايدة ، 2010، الصفحات 89-90)

### 3. الإطار التطبيقي والتحليلي للدراسة:

سيتم في هذا الجزء من الدراسة بيان منهج الدراسة المستخدم، بالإضافة الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة، ومن ثم اختبار مدى صحة فرضياتها.

#### 1.3 منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لكشف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، كما عمد الباحثان إلى المزج بين مصدرين من مصادر جمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، والمتمثلين في المصادر الثانوية والمصادر الأولية، حيث تم الحصول على البيانات الثانوية من الأدبيات المتوفرة، ونتائج بعض الأبحاث والدراسات، الموجودة في الكتب والأطروحات والدوريات الأجنبية والعربية المتعلقة بموضوع البحث، وذلك بهدف استكمال الإطار النظري ووضع الفرضيات المتعلقة بالدراسة بشكل أساسي. أما بالنسبة للبيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من مصادرها الأصلية بالاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض.

#### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التمريض العاملين بالمؤسسة الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية الشلف والبالغ عددهم 131 فرداً، أما عينة الدراسة فقد اخترنا عينة عشوائية قوامها 100 فرد، حيث قمنا بتوزيع 100 استبانة على أعضاء هيئة التمريض، واسترددنا 80 استبانة، تم استبعاد 14 استبانة باعتبارها غير صالحة للتحليل، ليتبقى لدينا 66 استبانة صالحة للتحليل واستخراج النتائج، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

#### 3.3 أداة الدراسة :

لكي تحقق كل دراسة علمية أهدافها بدقة وموضوعية لابد من استخدام مجموعة من القواعد لتحقيق الهدف بأسلوب علمي للوصول إلى نتائج دقيقة، ولهذا قام الباحثان بتصميم الاستبيان اللذان قاما بإعداده انطلاقاً من الجانب النظري والدراسات السابقة، حيث يحتوي الاستبيان على جزئين هما:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية شلف

- الجزء الأول: يحتوي على المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة.
  - الجزء الثاني: ويشتمل عبارات الدراسة التي تقدر بـ 51 عبارة، تم تقسيمها إلى محورين أساسيين يعكسان المتغيرات الرئيسية التي تناولتها الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:
- الجدول 1: توزيع أسئلة الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة	ابعاد المتغير	تسلسل الفقرات
المحور I: العدالة التنظيمية	العدالة الإجرائية	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 06
	العدالة التوزيعية	من الفقرة رقم 07 إلى الفقرة رقم 12
	العدالة التعاملية	من الفقرة رقم 13 إلى الفقرة رقم 18
	العدالة التقييمية	من الفقرة رقم 19 إلى الفقرة رقم 26
المحور II: الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي	من الفقرة رقم 27 إلى الفقرة رقم 51

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على محاور الاستبيان.

#### 4.3 ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي كمؤشر لثبات فقرات الاستبيان والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمحاور الاستبيان.

#### الجدول 2: نتائج معامل ألفا كرونباخ

المحاور	ألفا كرونباخ
محور العدالة التنظيمية	0.914
محور الرضا الوظيفي	0.767
جميع المحاور	0.917

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" بلغ معدلات مرتفعة في كل المحاور حيث تراوحت بين (0.767 و0.914) وهي معدلات تدل على ثبات الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

#### 5.3 وصف عينة الدراسة:

سيتم التعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة.

#### الجدول 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	27	40.9
	أنثى	39	59.1
السن	أقل من 30 سنة	34	51.5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	25.8
	40 سنة فأكثر	15	22.7

34.8	23	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
36.4	24	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
28.8	19	10 سنوات فأكثر	
19.7	13	مساعد ممرض	الوظيفة
53	35	ممرض	
27.3	18	طبيب	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة الدراسة إناث بنسبة قدرت بـ 59.1%، في حين بلغت نسبة الذكور 40.9%، ويعود ذلك إلى التوجه الكبير للعنصر النسوي إلى التخصصات ذات العلاقة بالطب. أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب السن فنجد أن فئة أقل من 30 سنة تمثل نصف أفراد عينة الدراسة بنسبة 51.5% والنسبة المتبقية فترتبط بالأفراد الذين يتجاوز سنهم 30 سنة، ويرجع ذلك إلى التوظيف الكبير لخريجي معاهد الشبه طبي في السنوات الأخيرة وتوجه العديد من العاملين للتقاعد. ويشير توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية إلى أن أكبر فئة هي فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 36.4%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 34.8% وهذا يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة ذات خبرة متوسطة، وذلك راجع إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يتجاوز سنهم 40 سنة، ثم تليها فئة 10 سنوات فأكثر بنسبة 28.8%. أما توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة فقد كانت فئة الممرضين هي الأكبر بنسبة 53% نظراً للحاجة الماسة إليهم في مختلف المصالح الاستشفائية وتعدد مهامهم، تليها فئة الأطباء بنسبة 27.3%، وأخير فئة مساعدي التمريض بنسبة 19.7% ويفسر قلة عدد هذه الفئة بترقية عدد معتبر منها إلى رتبة ممرض ونقل أغلبهم إلى مؤسسات استشفائية أخرى.

### 6.3 اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

#### 1.6.3 اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن "مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد الشلف لا يرتقي إلى المستوى المطلوب".

الجدول 04: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور العدالة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً: بعد العدالة الإجرائية:				
01	أعباء وواجبات وظيفتي عادلة مقارنة بزملائي في المستشفى	2.78	1.170	10	متوسط
02	الحوافز المالية (منحة المردودية) التي أحصل عليها تتوافق مع ما ابذله من جهد	1.80	1.026	25	منخفض جدا
03	واجباتي الوظيفية الحالية تتناسب مع مؤهلاتي العلمية	3.19	1.243	7	متوسط
04	راتبي الشهري يلبي احتياجاتي وطموحاتي المعيشية	1.56	0.978	26	منخفض جدا
05	يتم توزيع الوسائل المادية اللازمة للعمل بعدالة	2.42	1.301	18	منخفض
06	متطلبات ومهام عملي تتناسب مع أدائي	3.15	1.255	8	متوسط
	ثانياً: بعد العدالة التوزيعية:				
07	أشعر أن الإجراءات الإدارية المطبقة في المستشفى عادلة	2.36	1.131	21	منخفض
08	أعتقد أن القرارات الإدارية في المستشفى تطبق على الجميع دون استثناء	2.13	1.135	23	منخفض
09	تراعي الإجراءات المطبقة في المستشفى مصالح كافة الأطراف المتأثرة بها	2.04	1.014	24	منخفض
10	تحرص إدارة المستشفى على جمع المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات	2.21	1.143	22	منخفض

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية شلف

الوظيفية				
11	تشرح لنا إدارة المستشفى القرارات وتزودنا بتفاصيل إضافية عند استفسارنا عن تلك القرارات	2.75	1.241	11 متوسط
12	يسمح لي بالطعن في القرارات التي تصدرها الإدارة	3.43	1.191	2 مرتفع
	ثالثا: بعد العدالة التعاملية:			
13	تتاح لي الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	2.74	1.292	12 متوسط
14	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ في الإعتبار مطالبي الشخصية كموظف	2.72	1.222	13 متوسط
15	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة	3.34	1.102	4 متوسط
16	يشرح لي رئيسي مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	3.40	1.136	3 متوسط
17	يناقش رئيسي معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي قد تؤثر على وظيفتي	2.95	1.329	9 متوسط
18	يشعرن رئيسي بالإحترام والتقدير نتيجة الدور الإيجابي الذي أقوم به في المستشفى	3.28	1.237	5 متوسط
	رابعا: بعد العدالة التقييمية:			
19	أعرف المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي	3.25	1.140	6 متوسط
20	تتسم معايير تقييم الأداء في المستشفى بالموضوعية	2.71	1.034	14 متوسط
21	يتم تقييم أدائي على أساس الجهد الذي أبذله في العمل	2.42	1.277	19 منخفض
22	عملية تقييم الأداء التي يجريها رئيسي بعيدة عن العلاقات الشخصية	2.63	1.171	16 متوسط
23	تستخدم معايير موحدة لتقييم أداء جميع العاملين في المستشفى	2.54	1.083	17 منخفض
24	يسمح لي بتقديم تظلم حول التقييم لو شعرت بأنه غير عادل	3.53	1.070	1 مرتفع
25	يحرص رئيسي على مكافأة الأفراد المتميزين في أداءهم	2.21	1.283	20 منخفض
26	أعتقد أن عملية التقييم التي يجريها رئيسي تساعدني على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائي	2.66	1.395	15 متوسط
	العدالة التنظيمية			
		2.7	1.176	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة قد جاء بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.7) وانحراف معياري (1.176)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.070) وهو ما يعكس حرص إدارة المستشفى على التقييم العادل للموظفين، كما حلت في المرتبة الثانية العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.191)، لتحل ثالثة العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.136)، كما يلاحظ أن العبارتين (02) و(04) حلت في المرتبتين الأخيرتين على التوالي بمتوسط حسابي (1.80)، (1.56) وانحراف معياري (1.026)، (0.978) على الترتيب، وهذا ما يدل على عدم وجود عدالة إجرائية داخل المؤسسة الصحية محل الدراسة، وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية الأولى: مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد الشلف لا يرتقي الى المستوى المطلوب.

### 2.6.3 اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ان "مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى الافراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة منخفض نوعا ما".

الجدول 5: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه	1.51	0.89	24	منخفض جدا
02	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله والمسؤوليات المنوطة بي	1.54	0.86	23	منخفض جدا
03	الأجر الذي أتقاضاه كافي لإشباع حاجاتي	1.50	0.91	25	منخفض جدا
04	يتوفر جو من الألفة والمحبة والانسجام بيني وبين زملائي في العمل	4.21	0.83	2	مرتفع جدا
05	يوجد تعاون بيني وبين موظفين المصلحة لإنجاز العمل	4.19	0.76	3	مرتفع
06	اتبادل مع زملائي في العمل الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة	4.33	0.66	1	مرتفع جدا
07	التعليمات التي تصدر من الإدارة واضحة ودقيقة	3.00	1.27	12	متوسط
08	تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين	2.38	1.15	19	منخفض
09	توجد علاقة ودية بيني وبين رئيسي	3.65	0.88	4	مرتفع
10	أعرض للنقد من قبل رئيسي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة	3.48	0.99	5	مرتفع
11	ساعات ومواعيد العمل تناسبني	3.22	1.35	8	متوسط
12	الوقت الذي تتيحه لي وظيفتي للتواجد مع عائلتي مناسب	3.22	1.27	8	متوسط
13	توجد أوقات راحة كافية أثناء الدوام	2.21	1.29	20	منخفض
14	توفر المصلحة ظروف الأمن والسلامة والنظافة اللازمة في مكان العمل	2.56	1.40	16	منخفض
15	توفر المصلحة الظروف المادية كالإضاءة والتهوية في مكان العمل	3.07	1.29	11	متوسط
16	توفر المصلحة وسائل ومعدات العمل الضرورية لإنجاز العمل	2.66	1.36	14	متوسط
17	فرص الترقية متاحة في عملي	2.69	1.23	13	متوسط
18	توجد عدالة في الحصول على الترقية	2.51	1.09	17	منخفض
19	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة ودقيقة	2.66	1.18	14	متوسط
20	لا تعتمد الترقية على العلاقات الشخصية	2.45	1.21	18	منخفض
21	تتيح لي وظيفتي فرصة تطبيق أفكارى الخاصة في العمل	3.13	1.18	10	متوسط
22	تتلاءم وظيفتي مع مؤهلاتي وتخصصي العلمي	3.37	1.26	6	متوسط
23	عملي يتميز بالتنوع في المهام	3.18	1.18	9	متوسط
24	عملي يسمح لي باستخدام وتوظيف قدراتي ومهاراتي	3.24	1.13	7	متوسط
25	لدي استقلالية في أداء العمل	2.63	1.29	15	متوسط
	الرضا الوظيفي	2.90	1.11		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة قد جاء بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.11)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبرة رقم (06) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.66)، كما حلت في المرتبة الثانية العبرة رقم (04) بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.83)، لتحل ثالثة العبرة رقم (05) بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.76)، وهو ما يعكس العلاقات الودية والطيبة السائدة بين أعضاء هيئة التمريض والقائمة على الاحترام والتقدير، والتي ساهمت في تبادل مختلف المهارات والمعارف بينهم، كما يلاحظ أن العبارتين (03) و(01) حلت في المرتبتين الأخيرتين على التوالي بمتوسط حسابي (1.51)، (1.50) وانحراف معياري (0.89)، (0.91) على الترتيب، أي ان افراد عينة الدراسة غير راضون تماما عن الأجور والحوافز المعنوية التي يتحصلون عليها. وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية الثانية: مستوى الرضا الوظيفي السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة محل الدراسة منخفض نوعا ما.

3.6.3 اختبار الفرضية الثالثة:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية شلف

تنص الفرضية الثالثة على ان "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة".

الجدول 6: أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

الترتيب	sig F	F	R <sup>2</sup>	تقديرات المربعات الصغرى				
				R	Sig T	T	B	
	0.00	12.635	0.457					
4				0.527	0.486	0.701	0.261	العدالة التوزيعية
2				0.526	0.276	1.100	0.339	العدالة الإجرائية
3				0.516	0.315	1.014	0.271	العدالة التعاملية
1				0.640	0.007	2.801	0.716	العدالة التقييمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقا من الجدول رقم (6) نلاحظ أن معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 0.457، وهذا يعني أن 45.7% من التغير في مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة يرجع إلى أبعاد العدالة التنظيمية المذكورة أعلاه. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 54.3% فترجع لعوامل أخرى بخلاف ذلك.

كما تبين النتائج وجود علاقة تأثيرية ايجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، إذ أن معاملات الارتباط موجبة بين جميع هذه الأبعاد، كما أن معاملات الانحدار ذات إشارة موجبة، غير أن البعد الوحيد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% هو بعد العدالة التقييمية، أما بقية الأبعاد لم تكن ذو دلالة إحصائية. ويرى الباحث سبب عدم تأثير هذه الأبعاد على الرضا الوظيفي هو وجوب سيادة ثقافة روح الفريق بين أعضاء هيئة التمريض حتى تستطيع تقديم خدمات صحية نوعية للمرضى، بغض النظر عن مستوى رضا أفرادها. فمثلا يمكن أن يكون مستوى رضا الأطباء الأخصائيين في المجموعة منخفض، لكنه لا يؤثر على تماسك الجماعة، وعلى العلاقات الإنسانية السائدة فيها، والتي تجمع بين أفرادها.

هذا ويتضح من الجدول أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة هو بعد العدالة التقييمية، تلاه بعد العدالة التنظيمية، ثم بعد العدالة الإجرائية، فبعد العدالة التعاملية، وأخيرا بعد العدالة التوزيعية، حيث كانت قيم التأثير على التوالي (  $\beta=0.261$ ,  $\beta=0.271$ ,  $\beta=0.339$ ,  $\beta=0.716$  ). كما دلت النتائج على قبول النموذج ككل، باعتبار أن قيمة F بلغت 12.635 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%، وعليه فإننا نقبل صحة الفرضية الثالثة للدراسة.

#### 4.6.3 اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على ان "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة".

الجدول 7: أثر العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي

Sig F	F	R <sup>2</sup>	تقديرات المربعات الصغرى				
			R	Sig T	T	B	
0.00	50.478	0.445	0.667	0.000	7.105	0.426	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 0.445، وهذا يعني أن 44.5% من التغير في مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة يرجع إلى العدالة التنظيمية السائدة لدى الأفراد العاملين. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 55.5% فترجع لعوامل أخرى بخلاف ذلك.

كما تبين النتائج وجود علاقة تأثير ايجابية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، إذ قدر معامل الارتباط بـ 0.667، كما أن معامل الانحدار ذو إشارة موجبة، وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%. حيث بلغت درجة تأثيره بـ  $(\beta=0.43)$ . كما دلت النتائج على قبول النموذج ككل، باعتبار أن قيمة F بلغت 50.478 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%، وعليه فإننا نقبل صحة الفرضية الرابعة للدراسة.

5.6.3 اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على ان "يوجد اختلاف في مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة".

#### الجدول 8: اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى العدالة التنظيمية حسب الجنس

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	ذكر	27	2.45	-1.546	0.127
	أنثى	39	2.87		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ظهرت نتائج اختبار (Independent Sample t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة وذلك تبعاً لجنسهم، إذ بلغت قيمة (T) (-1.546) ومستوى الدلالة كان (0.127) وهي أكبر من 0,05 لذا فهي غير دالة إحصائية، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية لعينة الدراسة لا تختلف باختلاف جنس الفرد.

#### الجدول 9: اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى العدالة التنظيمية حسب السن

العدالة التنظيمية	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
	أقل من 30 سنة	34	2.15	0.921	0.404
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	2.96		
	40 سنة فأكثر	15	3.48		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لسنهم، ويتضح من النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بحسب السن وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 0.921 ومستوى دلالة 0,404 ويتبين من ذلك أن مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى عينة الدراسة لا يختلف باختلاف أعمارهم.

#### الجدول 10: اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى العدالة التنظيمية حسب الخبرة المهنية

العدالة التنظيمية	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
	أقل من 5 سنوات	243	2.27	0.755	0.474
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	24	2.98		
	10 سنوات فأكثر	19	2.77		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للخبرة المهنية، ويتضح من النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بحسب الخبرة المهنية وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 0.755 ومستوى دلالة 0,474، ويتبين من ذلك أن مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى عينة الدراسة لا يختلف باختلاف الخبرة المهنية.

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية شلف

الجدول 11: اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى العدالة التنظيمية حسب الوظيفة

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	
0.052	3.108	3.40	13	مساعد ممرض	العدالة التنظيمية
		2.08	35	ممرض	
		3.02	18	طبيب	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى الوظيفة، ويتضح من النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بحسب الوظيفة وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 3.108 ومستوى دلالة 0.052، ويتبين من ذلك أن مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى عينة الدراسة لا يختلف باختلاف الوظيفة

الجدول 12: اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الرضا الوظيفي حسب الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة (T)	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المحور
0.961	0.851	2.77	27	ذكر	الرضا الوظيفي
		2.98	39	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ظهرت نتائج اختبار (Independent Sample t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي السائدة بين أفراد عينة الدراسة وذلك تبعا لجنسهم، إذ بلغت قيمة (T) (0.851) ومستوى الدلالة كان (0.961) وهي أكبر من 0,05 لذا فهي غير دالة إحصائية، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي لعينة الدراسة لا تختلف باختلاف جنس الفرد.

الجدول 13: اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الرضا الوظيفي حسب السن

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المحور
0.277	0.759	2.21	33	أقل من 30 سنة	الرضا الوظيفي
		3.22	17	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
		3.52	15	40 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الرضا الوظيفي السائد لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لسنهم، ويتضح من النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى أعضاء هيئة التمريض بحسب السن وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 0,759 ومستوى دلالة 0,277. ويتبين من ذلك أن مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى عينة الدراسة لا يختلف باختلاف سنهم.

الجدول 14: اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الرضا الوظيفي حسب الخبرة المهنية

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المحور
0.599	0.516	2.81	22	أقل من 5 سنوات	الرضا الوظيفي
		99,2	24	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		2.88	19	10 سنوات فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الرضا الوظيفي السائد لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للخبرة المهنية، ويتضح من النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى أعضاء هيئة التمريض بحسب الخبرة المهنية وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 0.516 ومستوى دلالة 0.599، ويتبين من ذلك أن مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى عينة الدراسة لا يختلف باختلاف الخبرة المهنية.

الجدول رقم (15): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الرضا الوظيفي حسب الوظيفة

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	مساعد ممرض	13	57,3	0.662	0.519
	ممرض	35	2.09		
	طبيب	18	09,3		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الرضا الوظيفي السائد لدى أفراد عينة الدراسة تعزى الوظيفة، ويتضح من النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى أعضاء هيئة التمريض بحسب الوظيفة وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 0.662 ومستوى دلالة 0.519، ويتبين من ذلك أن مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى عينة الدراسة لا يختلف باختلاف الوظيفة.

وبناء على النتائج السابقة الذكر فإننا نرفض صحة الفرضية الخامسة والتي مفادها "يوجد اختلاف في مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة".

#### 4. تحليل النتائج:

- لقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد الشلف إلى مجموعة من النتائج والحقائق حول موضوع البحث، والتي يمكن عرضها فيما يلي:
- مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد الشلف لا يرتقي إلى المستوى المطلوب (مستوى متوسط)، كما عرف البعد الخاص بالعدالة الإجرائية بمستوى منخفض لأفراد عينة الدراسة نتيجة تدني مستوى الحوافز المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وكون الراتب الممنوح للعامل لا يلبى مختلف الاحتياجات الضرورية خاصة في ظل تدني مستوى المعيشة بشكل عام بفعل الارتفاع الكبير للأسعار، وبذلك تم قبول صحة الفرضية الأولى.
  - مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة متوسط (منخفض نوعاً ما)، وذلك راجع لعدم رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجر، وظروف العمل المادية، وعن الترقية والتقدم الوظيفي، وذلك كون المؤسسة محل الدراسة مؤسسة عمومية ترتبط بشكل مباشر بقانون الوظيف العمومي، والذي أصبح لا يتماشى والتغيرات الاقتصادية خاصة تدهور القدرة الشرائية للعمال بفعل الارتفاع المستمر للأسعار مع ثبات مستويات الأجور، وبذلك تم قبول صحة الفرضية الثانية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، كما أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة هو بعد العدالة التقييمية، تلاه بعد العدالة التنظيمية، ثم بعد العدالة الإجرائية، فبعد العدالة التعاملية، وأخيراً بعد العدالة التوزيعية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة للدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، وذلك ناتج عن الارتباط الكبير بين متغيري الدراسة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة للدراسة.

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية شلف

- لا يوجد اختلاف في مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وهذا راجع الى صغر حجم العينة التي اخذت من مؤسسة واحدة من جهة، والى وجود نفس الاتجاهات نحو ابعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة من جهة اخرى. وعليه فإننا نرفض الفرضية الخامسة للدراسة.

### 5. خاتمة:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين والسنوات القليلة التي مرت من القرن الحادي والعشرين اهتماما كبيرا بموضوع العدالة التنظيمية، خاصة من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم الاجتماع التنظيمي. حيث اجمع هؤلاء على أن العدالة التنظيمية إما أن تكون مصدرا مهما من مصادر قوة المنظمة ونجاحها كما هو الحال في الشركات الناجحة، أو مصدرا من مصادر الضعف عندما تقف حاجزا أمام تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا والولاء والمواطنة التنظيمية.

وقد حاولنا في هذه الدراسة اختبار العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث وجدنا أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ووجدنا أن البعد الأكثر تأثيرا للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي هو بعد العدالة التقييمية، كما تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن مستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كان متوسطا، بالإضافة الى عدم وجود اختلاف في مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات الشخصية.

وبناء على هذه النتائج، فإنه يمكن عرض جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يأمل الباحثان ان تساعد صناع القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد -الشلف- في الرفع من مستويات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بها:

- وجوب تبني وتطبيق نظام للحوافز المادية والمعنوية فعال، كوسيلة لإشباع الحاجات الفوقية للفرد، حيث تكون مرتكزة في أحد جوانبها على توفير فرص عادلة للترقية والتطور لجميع أفراد المنظمة، حتى يتمكنوا من إشباع حاجات الاحترام والتقدير عن طريق المكانة الاجتماعية، أو حتى حاجات تحقيق الذات. بالإضافة إلى تطبيق نظام للتعويضات والمكافآت يمتاز بالعدالة الداخلية والخارجية، ويقدم المزيد من الامتيازات الوظيفية والاجتماعية، خاصة في ظل اشتداد المنافسة مع القطاع الخاص على الكفاءات والمهارات المتميزة، وبذلك يكون عامل جذب والحفاظ على الكفاءات البشرية.

- ضرورة إدراك إدارة المؤسسة الاستشفائية العمومية مدى أهمية توفير ظروف عمل مادية مناسبة، وإمكانات مادية حديثة، والأمن والسلامة المهنية في أداء المهام والأعمال بكفاءة وفعالية، وهذا ما سيساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

- الحرص على إيجاد تناسب بين الاعباء الوظيفية للعاملين مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وتناسب الراتب مع الجهد المبذول.

- إعادة النظر في الإجراءات الإدارية المعمول بها لتكون أكثر ودقة وموضوعية، وقرارات بعيدة عن المحاباة تراعي ظروف ومصالح الأفراد، مع ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.

- تحسين شروط العمل المادية للعمل من نظافة ووسائل، إضافة إلى توفير الأمن خاصة مع الاعتداءات المتكررة على أعضاء هيئة التمريض من ممرضين وأطباء.

- العدالة في المعاملة وتطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية دون تمييز.

- بناء نظام ترقية عادل وواضح المعالم يضمن تكافؤ الفرص بين جميع منتسبي القطاع.

- تشجيع المدراء والمسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الرضا عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة.

6. قائمة المراجع:

- البارودي منال، (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- الحريري محمد سرور، (2012)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الشرايدة سالم تيسير، (2010)، الرضا الوظيفي: اطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الصيرفي محمد، (2007)، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- المغربي عبد الحميد، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- المصري ايهاب عيسى ، و طارق عبد الرؤوف عامر، (2014)، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني "مفهومه- عوامله- نظرياته" ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة.
- بندر كريم ابوتايه، (2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد (02).
- منيف لكحل، (2018)، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، المثقف للنشر والتوزيع، باتنة.
- قريفة أسماء، (2017)، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة condor بوعربريج نموذجاً، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة البليدة 02.
- شاطر شفيق، (2010)، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيغل، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
- زايد عادل محمد، (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- Arif Hassan, (2002), Organization justice as a determinant of organization commitment and intention to leave. Asian Academy of management journal, vol 7, N (2).
- Don Hellriegel et John-W Slocum, (2006), Management Des Organisations, 02<sup>e</sup> éditions, De Boeck, Paris.
- Greenberg, Jerald, (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, journal of management, vol 16.
- Wagner, John & Hollenbeck John, (1992), management of organization behaviour, prentice hall, new jersey.