

## أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسة - دراسة حالة شركة التوزيع للكهرباء والغاز بشار-

**The impact of organizational justice in developing the performance of the institution - a case study of the Electricity and Gas Distribution Company, Bashar-**

قناشي أمينة<sup>1\*</sup>، برباوي كمال<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)،  
<sup>2</sup> جامعة بشار (الجزائر).

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/11

تاريخ الاستلام: 2021/05/01

### ملخص:

الهدف من الدراسة هو تحديد أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسة، فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال شركة التوزيع للكهرباء والغاز بشار)، وتم الاعتماد على برنامج spss من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي، الانحدار الخطي البسيط، معامل ارتباط، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و أداء المؤسسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و أداء المؤسسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية و أداء المؤسسة.

الكلمات المفاتيح: العدالة التنظيمية، أداء المؤسسة، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

### Abstract:

The purpose of the study is to determine the impact of organizational justice on the development of the performance of the institution. In order to achieve this goal, a questionnaire was prepared for the purpose of collecting data and distributing it to the sample members of the study sample. Using the descriptive statistical measures, simple linear regression, correlation coefficient, the study reached the results: There is a statistically significant relation between distributive justice and the performance of the institution. There is a statistically significant relation between procedural justice and the performance of the institution. Interactive justice and performance of the institution, there is a statistically significant relationship between organizational justice and the organization's performance.

**Key words:** organizational justice, enterprise performance, distributive justice, procedural justice, interactive justice.

## 1. مقدمة:

تعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع ذات الأهمية البالغة في ميدان الإدارة، وقد حظي هذا المفهوم بعدد كثير من الأبحاث و الدراسات نظرا للتأثير الواضح و المردود النفسي الذي يلقي بظلاله على الأفراد العاملين بالمؤسسة وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم فضلا عن تحقيق أهداف المؤسسة. كما نجد بأن المؤسسة الاقتصادية أصبحت تواجه تحديات محلية وعالمية نظرا لوجودها في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم التأكد وشدة المنافسة أدى بها الاهتمام بكل الأساليب والنظم الإدارية التي تضمن لها استغلال مواردها بشكل أمثل من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها، وبالتالي الوصول إلى تحسين وتطوير أدائها بشكل متميز و دائم، على اعتبار أن رفع وتطوير الأداء داخل المؤسسة الهدف الأساسي للمؤسسة.

فمن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسة؟

أما فرضيات الدراسة تتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و تطوير أداء المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و تطوير أداء المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و تطوير أداء المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية و تطوير أداء المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

### 1. الإطار النظري للدراسة

#### 1.1. تعريف العدالة التنظيمية:

تعريف العدالة التنظيمية بأنها هي مدى شعور وإدراك العاملين بالعدالة التنظيمية المطبقة في المنظمة بجميع أبعادها (عدالة التوزيع , عدالة الإجراءات , عدالة التعاملات) كما يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جهة ,وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى . (محمد، 2015، صفحة 544)

وكذلك عرفها كلا من ( Farh&early1997) على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات و كذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات ،وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم و تأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (Thibaut & Walker 1975) (Folger&konovsky، 1989) . ( Greenberg, 1990, p. 613)

### 2.1. أهمية العدالة التنظيمية (البدراي، 2010، صفحة 27)

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة وتكمن أهميتها في ما يلي:

- ✓ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور.
- ✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- ✓ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار , وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ✓ إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

### 3.1. أبعاد العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد هي:

#### ● العدالة التوزيعية:

تعني العدالة التوزيعية عدالة المخرجات التي يحمل عليها الموظف من المنظمة أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أي أنها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة ، فهي تأخذ شكل جانبيين أساسيين:جانبا مادي (هيكل التوزيعات ) ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، وجانب اجتماعي(هيكل التعاملات) ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت. (اللوزي، 2010، صفحة 80)

#### ● العدالة الإجرائية:

تمثل الإجراءات الطرق و الآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات.وهي الطرق المحددة والأساسية؛ لإدراك الموظفين للعدالة الإجرائية، ومدى إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق الكفاءة هي إجراءات عادلة و تعكس في الوقت ذاته التصور الذهني

لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف وينظر لعدالة الإجراءات بأنها تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين. (R, p. 855)

#### ● العدالة التفاعلية

تعد العدالة التفاعلية من الأبعاد الرئيسة للعدالة التنظيمية، وتعني مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أم لا. ، (توفيق، 1995، صفحة 145) وتعتبر التفاعلات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصادقية والاحترام والدبلوماسية بمعنى آخر جودة التفاعل المتبعة من متخذي القرار. فعدالة التفاعل تمثل أفكار الفرد ومعتقداته بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات ت عند وضع الإجراءات، كما وتمثل المعاملة التي، يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية وفي حالة تفسيرها (Greenberg J., 1993).

#### 4.1. تعريف الأداء

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (حسن، 2000، صفحة 215)

- يعرفه علي السلي على أنه " ذلك النمط المتبع من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل". (السلي، ، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، 2001، صفحة 79)

- ويعرفه أيضا " هو تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية و التقنية من المواد و المعدات و المعلومات، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل و تقييمها بالقياس إلى الأهداف و المعدلات المحددة" (السلي، ، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، 2001، صفحة 125)

- ويعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأنه: "الأداء هو ناتج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".

تعريف الأداء حسب (P.Druker): ينظر دراكر إلى الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال " (P.Druker, 1999, p. 73) فنستخلص من هذا التعريف أن الأداء يعتبر وسيلة للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها وإستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن تم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

### 5.1. أبعاد الأداء

بعد معرفة مختلف الجوانب التي لها علاقة بالأداء، نتاول تحليل أبعاده فيما يلي:

- **البعد الاقتصادي:** يتعلق البعد الاقتصادي بمدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة لديها و توجيهها لتقديم السلع و الخدمات للزبائن وفقا لمتطلباتهم وكذلك كافة الأطراف المتعاملون معها و أيضا درجة الثقة المتبادلة بينهم. (الرحمان،، 2011،، صفحة 159)
- **البعد التنظيمي:** يتعلق البعد التنظيمي للأداء بكافة الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في الأطر التنظيمية من أجل بلوغ و تحقيق أهدافها ومن تم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها معرفة و قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة ومدى تأثيرها على الأداء مع التنويه بأن هذا البعد يمس و يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية و الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.
- **البعد الإجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي (الداوي، 2010،، صفحة 218)مواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة أي لكل منه صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، صراعات، أزمات....

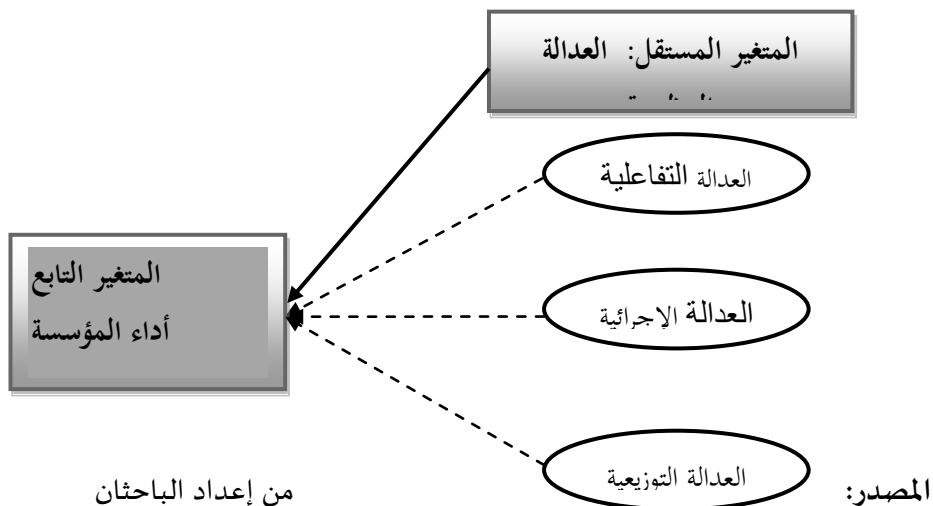
• البعد البيئي: يختص البعد البيئي للأداء بدرجة قدرة المؤسسة على المساهمة في تطوير وتنمية و المحافظة على البيئة التي تنشط فيها وتستغل مواردها. (الرحمان،، 2011،، صفحة 159)

نتيجة للتكامل و التفاعل الذي يحدث بين مختلف الأبعاد الأربعة السالفة الذكر يتضح بأنه عمل إدارة أي مؤسسة يتطلب المزج بينهما للوصول إلى الأداء المطلوب، حيث تخلف أي عنصر منها أو إهماله سوف يصبح عائقا أمام عمل المؤسسة، كما أن تحقيق الإنجازات و تطبيق السياسات و الإستراتيجيات العامة للمؤسسة لا يمكن لها أن تنجح دون وجود إدارة عامة فاعلة تهتم بمختلف الأبعاد كما أن إضفاء خاصية التميز على أداء المؤسسة يتطلب الإهتمام و التركيز على إدماج بعد آخر للأبعاد السابقة ألا و هو بعد النوعية حيث يختص هذا البعد بدرجة نوعية و جودة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة لزيائنها مع قدرتها على إرضائهم و كسب ولائهم

2. منهج الدراسة الميدانية

1.2. نموذج البحث: يتم فيها تبين المتغيرات المستقلة و علاقتها بمتغير التابع.

الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة



الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة والذي يفترض أنه هناك ثلاث متغيرات مستقلة تتمثل في أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) والعدالة التنظيمية ككل، ومتغير تابع وهو أداء المؤسسة.

2.2. عينة الدراسة: تم تحديد حجم العينة وقدره 85 فرد من شركة توزيع الكهرباء الغاز، وكانت العينة عشوائية بسيطة، وكان عدد الاستبيانات المستردة 80 وتم استبعاد منها 5 استبيان و بقي 75 استبيان صالح لدراسة أو التحليل الإحصائي.

3.2. أدوات وأساليب الدراسة الإحصائية:

تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان التي تم إعداده خصيصا من أجل هدف الدراسة وفق لبرنامج SPSS v 20 الذي يعمل على مايكرو: جمع البيانات، التحليل الإحصائي للبيانات ، استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، قياس معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، واختبار الفرضيات عن طريق الانحدار الخطي البسيط، كما تم قياس كافة العناصر باستخدام مقياس من خمس نقاط "ليكرت" هي: موافق بشدة: (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجات)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

4.2. صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب قيمة "ألفا كرونباخ" ، وهو يمثل معامل الثبات وقد قدر ب 0.857 أي 85.7% مما يؤكد أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

3. نتائج الدراسة

1.3 وصف خصائص عينة الدراسة.

الجدول (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة

المهنية، المركز الوظيفي

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	55	73,3
	أنثى	20	26,7
السن	20-30 سنة	8	10,7
	31-40 سنة	32	42,7
	41-50 سنة	25	33,3

13,3	10	أكثر من 50 سنة	المستوى التعليمي
10,7	8	ابتدائي	
6,7	5	متوسط	
26,7	20	ثانوي	
56,0	42	جامعي	
29,3	22	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
20,0	15	من 5-10 سنوات	
18,7	14	من 11-15 سنة	
32,0	24	أكثر من 16 سنة	
60,0	45	إطار	المركز الوظيفي
12,0	9	عون تنفيذ	
28,0	21	عون تحكم	

المصدر: من إعداد الباحثان من خلال نتائج برنامج spss

## 2- إختبار الفرضيات

1-2 الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين العدالة التوزيعية وأداء المؤسسة.

HO: لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وأداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وأداء المؤسسة.

من خلال الجدول ( 02 ) يتبين أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين العدالة التوزيعية وأداء المؤسسة كانت 0.755 أي بنسبة 75.5% فهو ارتباط قوي ، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.570 أي أن 57 % من التغيير في أداء المؤسسة يعود إلى التغيير في العدالة التوزيعية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0.000 فهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية



المعدومة أي توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وأداء المؤسسة ، ، كما يمكن كتابة معادلة الانحدار بين أداء المؤسسة (Y) والعدالة التوزيعية ( $X_1$ ) كما يلي:  $Y=1.255X_1+0.325$

الجدول(02): علاقة الانحدار الخطي بين العدالة التوزيعية وأداء المؤسسة

المتغير التابع: أداء المؤسسة					المتغير المستقل: العدالة التوزيعية
مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	ثابت خط الانحدار	ميل خط الانحدار	
0.000	0.570	0.755	0.325	1.255	

المصدر: من إعداد الباحثان من خلال نتائج برنامج spss

2-2 الفرضية الفرعية الثانية:العلاقة بين العدالة الإجرائية وأداء المؤسسة.

HO:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وأداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وأداء المؤسسة.

يتبين من خلال الجدول (03) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين العدالة الإجرائية وأداء المؤسسة كانت 0.812 أي بنسبة %81.2 فهو ارتباط ضعيف ، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.660 أي أن 66% من التغيير في أداء المؤسسة يعود إلى التغيير في العدالة الإجرائية ، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0.000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وأداء المؤسسة ، ، كما يمكن كتابة معادلة الانحدار بين أداء المؤسسة (Y) و العدالة الإجرائية ( $X_2$ ) كما يلي:  $Y=1.088X_2+ 0.201$

الجدول(03): علاقة الانحدار الخطي بين العدالة الإجرائية وأداء المؤسسة

المتغير التابع: أداء المؤسسة					المتغير المستقل: العدالة الإجرائية
مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	ثابت خط الانحدار	ميل خط الانحدار	
0.000	.4550	0.675	0.201	1.088	

المصدر: من إعداد الباحثان من خلال نتائج برنامج spss

3-2 الفرضية الفرعية الثالثة:العلاقة بين العدالة التفاعلية وأداء المؤسسة.

HO: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وأداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وأداء المؤسسة.

يتبين من خلال الجدول (04) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين العدالة التفاعلية وأداء المؤسسة كانت 0.697 أي بنسبة 69.7% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.485 أي أن 48.5% من التغيير في أداء المؤسسة يعود إلى التغيير في العدالة التفاعلية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0.001 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وأداء المؤسسة، كما يمكن كتابة معادلة الانحدار بين أداء المؤسسة (Y) و العدالة التفاعلية (X<sub>3</sub>) كما يلي:  $Y=1.459X_3+0.421$

الجدول(04): علاقة الانحدار الخطي بين العدالة التفاعلية وأداء المؤسسة

المتغير التابع: أداء المؤسسة					المتغير المستقل: العدالة التفاعلية
مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	ثابت خط الانحدار	ميل خط الانحدار	
0.001	.4850	0.697	0.421	1.459	

المصدر: من إعداد الباحثان من خلال نتائج برنامج spss

4-2 الفرضية الرابعة (الفرضية الرئيسية): العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء المؤسسة.

HO: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأداء المؤسسة.

يتبين من خلال الجدول (05) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين العدالة التنظيمية وأداء المؤسسة كانت 0.921 أي بنسبة 92.1% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.848 أي أن 84.8% من التغيير في أداء المؤسسة يعود إلى التغيير في العدالة التنظيمية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأداء المؤسسة، كما يمكن كتابة معادلة الانحدار بين أداء المؤسسة (Y) و العدالة التنظيمية (X) كما يلي:  $Y=1.516X+0.971$

الجدول(05): علاقة الانحدار الخطي بين العدالة التنظيمية وأداء المؤسسة

المتغير التابع: أداء المؤسسة					المتغير المستقل: العدالة التنظيمية
مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	ثابت خط الانحدار	ميل خط الانحدار	
00.00	0.848	0.921	0.971	1.516	

المصدر: من إعداد الباحثان من خلال نتائج برنامج spss

#### خلاصة

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأداء المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وأداء المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وأداء المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وأداء المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

#### التوصيات:

- دعوة مدراء المؤسسات إلى خلق بيئة تنظيمية تنمي وتدعم مناخ يسوده العدالة بين الأفراد.
- إعداد برامج تعليمية وتوعوية وتكوينية على كيفية تفعيل أسس العدالة التنظيمية في المؤسسات.
- تعميق مضامين الفكر الإداري التي لها صلة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء في المؤسسة.
- تفعيل العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الداخلية و الخارجية.
- ضرورة اهتمام الباحثين والأكاديميين في الأساليب و النظم الإدارية التي تساهم إلى حد كبير في تطوير الأداء في المؤسسة.
- إجراء أبحاث و دراسات ميدانية من أجل معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومفاهيم إدارية و تنظيمية أخرى مثل التمكين وإعادة الهندسة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية.

1. Greenberg. (1990). , Organizational Justice. : Yesterday, Today, and Tomorrow, , journal of management.
2. P.Druker. (1999). .L'avenir du managment selon drucker. PARIS.: .Editions village mondial.
3. R, .. M. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, journal of applied psychology, vol 76, No 6,.
4. احمد بن سليمان البدواني. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية،.
5. الشيخ الداوي. (2010). ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،،،، ص218. ورقلة: مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد7.
6. العايب عبد الرحمان.. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة،. سطيف: أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف.
7. المدهون موسى توفيق. (1995). ، تحليل السلوك التنظيمي، . الأردن: المركز العربي للخدمات الطلابية، جامعة الإسراء عمان، .
8. راوية محمد حسن. (2000). ، إدارة الموارد البشرية،،،. الإسكندرية: ط1، الدار الجامعية، .
9. علي السليبي. (2001). ، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية. القاهرة: ، ط1، دار غريب للنشر، .
10. كعوان محمد. (2015). ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، . مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 2، العدد 44.
11. موسى اللوزي. (2010). ، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة،،، . الأردن : ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع.