جامعة أحمد دراية- ولاية أدرار-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى فئة الشبه طبي في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا-أدرار-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم

إعداد الطالبين:

عبد المجيد بكراوي ـ سالم معلم

أعضاء لجنة المناقشة يوم المناقشة:2022/05/25.

د. جودي حمزة.	مناقشاً.	جامعة أدرار.
د. عزاوي جمزة.	رئيساً ومقرراً.	جامعة أدرار.
أ. . مولاي عمار سميرة .	مشرفاً.	جامعة أدرار.

الموسم الجامعي: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث الببليوغرافي

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة) : سميرة مولاي عمار

المشرف مذكرة الماستر الموسومة بـ : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى فئة التحكم في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بن باديس أدرار).

من إنجاز الطالب(ة): عبد المجيد بكراوي

و الطالب(ة): سالم معلم

كلية : العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية

القسم : علوم اجتماعية

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تاريخ تقيم / مناقشة: 2022/5/25

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والاليكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في : 13 JUIN 2022

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
أ. ام الخير هانشة

ملاحظة :لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

أهدي هذا العمل

إلى سندي في الحياة كلها والدي الكريم أمد الله في عمره ومتعه بالصحة والعافية.

إلى والدتي الكريمة دليلي في الحياة أمدها الله بالصحة والعافية.

إلى إخوتي الأفاضل جسور المعرفة والقناديل في الليلي الحالكة.

إلى جميع الأهل والأقارب وأخص بالذكر شيخي الفاضل.

إلى جميع الأصدقاء والأحبة.

لكم أهدي هذا العمل المتواضع.

عبد المجيد

إهداء

إلى مثال التفاني والإخلاص ومن علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض...أبي الغالي رحمة الله عليه

إلى تلك المرأة الحديدية التي احترقت لنستضيء بنور العلم وضياء الحكمة...أمي العزيزة

لأشقاء الجسد والروح...اخوتي وأخواتي

لقرة العين وزينة الحياة...أبناء أختي وأخي

إلى من كان لي عونا ودليلا في مسيرتي حتى وصلت غايتي أساتذتي

إلى كل من وسعتهم الذاكرة ولم تسعهم المذكر.

ســـالم

شكر وعرفان

الحمد لله حمداً كثيراً أن وفقنا إلى إتمام هذه الدراسة فله الحمد والشكر ابتداء وانتهاء.

وبعد

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة مولاي عمار سميرة على توجيهاتها

القيمة التي أسهمت في إثراء وخدمة هذا العمل، وإلى كافة هيئة التدريس في قسم

العلوم الاجتماعية كلاٌ باسمه وجميل وسمه على جهودهم وتضحياتهم

شكراً لكم جميعاً.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية

ابن سينا بأدرار، ونخص بالذكر فئة الشبه طبيين الذين ساهموا في إثراء الجانب

الميداني للدراسة شكراً لكم جميعاً.

الباحثان

فهرس المحتوى

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر والتقدير	
فهرس المحتوى	
فهرس الجداول	
ملخص الدارسة باللغة العربية	أ
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	أ
مقدمة	ب – ج – د
الفصل الأول **الإطار المنهجي للدراسة**	
أولاً: الدراسات السابقة.	07
ثانياً: الإشكالية	13
ثالثاً: الفرضيات	14
رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة	15
خامساً: نموذج التحليل	19
سادساً: أدوات الدراسة	20
الفصل الثاني **الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية**	
تمهيد	
المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية	22
المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية	22

المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية وأهدافها	**24**
المطلب الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية	**27**
المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية	**30**
المبحث الثاني: النظريات المفسرة للعادلة التنظيمية	**37**
تمهيد	
المطلب الأول: نظرية العدالة.	**37**
المطلب الثاني: نظرية الحرمان النسبي.	**39**
المطلب الثالث: نظرية تقييم العدالة.	**40**
المطلب الرابع: نظرية حساسية العدالة.	**41**
المطلب الخامس: نظرية المعارف المرجعية(الإدراك المرجعي).	**43**
خلاصة	**45**
الفصل الثالث **الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي**	
تمهيد	**47**
المبحث الأول: الإطار لمفاهيمي للأداء الوظيفي.	**47**
المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.	**47**
المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وأهدافه.	**49**
المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي.	**51**
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.	**53**
المبحث الثاني: طرق وصعوبات تقييم الأداء الوظيفي.	**55**
المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي.	**55**
المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي.	**57**
المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.	**58**
خلاصة	**59**

الفصل الرابع **الجانب الميداني للدراسة**	
تمهيد	**62**
المبحث الأول: مجال الدراسة.	**62**
المطلب الأول: المجال المكاني.	**62**
المطلب الثاني: المجال البشري وإطار المعاينة.	**63**
المطلب الثالث: المجال الزمني.	**63**
المبحث الثاني: البيانات الشخصية.	**65**
المطلب الأول: جنس عينة الدراسة والخبرة المهنية.	**65**
المطلب الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن والحالة العائلية.	**67**
المطلب الثالث المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.	**68**
المطلب الرابع: توزيع عينة الدراسة على المصالح داخل المؤسسة.	**70**
المبحث الثالث: واقع الأداء الوظيفي.	**71**
المطلب الأول: إنجاز المهام في الوقت.	**71**
المطلب الثاني: احترام أوقات العمل.	**73**
المطلب الثالث: اتقان العمل.	**75**
المطلب الرابع: المبادرة والتطوع.	**77**
المطلب الخامس: الالتزام بالتعليمات.	**80**
المبحث الرابع: واقع العدالة التنظيمية.	**83**
المطلب الأول: العدالة التوزيعية.	**83**
المطلب الثاني: العدالة الإجرائية.	**89**
المطلب الثالث: العدالة التعاملية.	**92**
المبحث الخامس: العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.	**97**
المطلب الأول: العلاقة بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي.	**97**

المطلب الثاني: العلاقة بين العدالة الاجرائية والأداء الوظيفي.	102
المطلب الثالث: العلاقة بين العدالة التعاملية والأداء الوظيفي.	110
الاستنتاج العــام.	117
خاتمة الدراسة.	122
الملاحق.	

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
	البيانات الشخصية	
01	**فهرس المحتوى**	–
02	**فهرس الجداول**	–
03	**جدول تجميعي يبين توزيع المجتمع الأصلي للدراسة حسب الفئة المهنية والجنس والمصالح.**	**64**
04	**جدول توزيع استمارات الدراسة**	**65**
05	**جدول بسيط يوضح توزيع عينة الدراسة على المصالح داخل المؤسسة.**	**67**
06	**جدول تجميعي يوضح جنس عينة الدراسة والخبرة المهنية**	**68**
07	**جدول تجميعي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن والحالة العائلية.**	**70**
08	**جدول تجميعي يوضح المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.**	**71**
	الأداء الوظيفي	
09	**جدول تجميعي يبين مدى احترام المبحوثين لأوقات العمل واجتماع بزملائهم في مصالح الأخرى أثناء فترة الدوام.**	**73**
10	**جدول بسيط يوضح مدى مغادرة المبحوثين للعمل أثناء**	**74**

	فترة الدوام.	
11	جدول تجميعي يوضح مدى تغيب المبحوثين وأسباب التغيب.	76
12	جدول تجميعي يوضح مدى تأجيل المبحوثين لبعض الاعمال الموكلة إليهم واحتياجهم لوقت إضافي لإتمام العمل.	77
13	جدول بسيط يوضح مدى وقوع المبحوثين في أخطاء .	79
14	جدول بسيط يوضح مدى قيام كل فرد بمهامه الوظيفية.	80
15	جدول تجميعي يوضح مدى التزام المبحوثين بتعليمات مسؤول الفريق وامتثال جميع فريق العمل للتعليمات.	81
16	جدول بسيط يوضح طريقة تعامل المبحوثين مع تعليمات مسؤول الفريق.	82
17	جدول تجميعي يوضح مدى تقديم المبحوثين لاقتراحات، ملاحظات حول العمل ومساعدتهم لزملائهم في العمل.	83
18	جدول تجميعي يوضح مدى قيام المبحوثين بمهام استثنائية وبقائهم لوقت اضافي لإتمام العمل.	84
العدالة التنظيمية		
19	جدول تجميعي يوضح توفير المؤسسة للبذلة المناسبة لطبيعة العمل والانصاف في الاستفادة من الخدمات داخل الفئة المهنية	86
20	جدول تجميعي يوضح توفير المؤسسة للحماية أثناء القيام بالمهام داخل المؤسسة وتوفيرها لمكان الراحة.	88
21	جدول بسيط يوضح توفير المؤسسة الاستشفائية للوجبات الغذائية.	89
22	جدول بسيط يوضح الانصاف في توزيع المردودية لدى عينة الدراسة.	90

23	جدول تجميعي يوضح الانصاف في الترقية والانصاف في توزيع المكافآت.	91
24	جدول بسيط يوضح معايير الترقية في المؤسسة معايير الترقية في المؤسسة.	92
25	جدول تجميعي يوضح التعرض للعقوبات تأديبية والانصاف في تطبيق العقوبات.	93
26	جدول تجميعي يوضح إعلام الموظفين بتقييم الجهد والمحاباة في تقييم الجهد.	94
27	جدول تجميعي يوضح الاستجابة لانشغالات الشبه طبيين واعتراضهم على القرارات.	95
28	جدول تجميعي يبين تعرض شبه طبيين لسلوكيات غير أخلاقية من قبل المشرف وطبيعة رد الإدارة على تلك السلوكيات.	96
29	جدول تجميعي يبين تصرف مسؤول الفريق أثناء تنفيذ العقوبة ومدى تعامله مع كافة فريق العمل بنفس الأسلوب.	97
30	جدول تجميعي يبين تعامل الإدارة مع الاعتراضات القرارات التي تخص المسار المهني وطبيعة الرد على الانشغالات.	98
العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي		
31	جدول مركب يبين العلاقة بين الإنصاف في الخدمات وامتثال فريق العمل للتعليمات.	100
32	جدول يوضح قيمة الارتباط بين الانصاف في الاستفادة من الخدمات والالتزام بالتعليمات.	101
33	جدول مركب يوضح العلاقة بين الانصاف في توزيع المردودية ومغادرة افراد العينة للمؤسسة أثناء فترة الدوام.	102
34	جدول يوضح قيمة الارتباط بين الانصاف في توزيع	103

	المردودية واحترام أوقات العمل.	
35	جدول مركب يبين العلاقة بين الانصاف في توزيع المهام والالتزام بتعليمات المسؤول لدى فريق العمل.	103
36	جدول يوضح نتائج الارتباط بين الانصاف في توزيع المهام والالتزام بتعليمات مسؤول الفريق في العمل.	105
37	جدول مركب يوضح العلاقة بين التعرض لعقوبة تأديبية من قبل إدارة المؤسسة وتأجيل بعض الاعمال الموكلة.	105
38	جدول يوضح قيمة الارتباط بين التعرض لعقوبة تأديبية من قبل إدارة المؤسسة وتأجيل بعض الأعمال الموكلة.	107
39	جدول مركب يوضح العلاقة بين الاستجابة للانشغالات التي ترفع إلى مسؤول الفريق وقيام كل فرد بمهامه الوظيفية.	108
40	جدول يوضح قيمة الارتباط بين الاستجابة إلى الانشغالات التي ترفع إلى مسؤول فريق العمل وقيام كل فرد داخل الفريق بمهامه الوظيفية.	109
41	جدول مركب يوضح العلاقة بين الاعتراض على القرارات وطريقة التعامل مع التعليمات.	109
42	جدول يوضح قيمة الارتباط بين الاعتراض على القرارات التي تخص المسار المهني وطريقة التعامل مع تعليمات مسؤول الفريق.	111
43	جدول مركب يوضح العلاقة بين الأسس المتبعة في الترقية والقيام بمهام خارجة عن الوظيفة.	111
44	جدول يوضح قيمة الارتباط بين الأسس المتبعة في الترقية والقيام بمهام خارجة عن الوظيفة.	113
45	جدول مركب يوضح تعامل مسؤول الفريق مع الاقتراحات والملاحظات وتأجيل بعض الاعمال الموكلة.	114

46	جدول يوضح قيمة الارتباط بين اهتمام مسؤول الفريق بالملاحظات والاقتراحات التي يرفعها الشبه طبيين في فريق العمل وتأجيلهم للأعمال الموكلة لهم.	115
47	جدول مركب يوضح العلاقة بين طبيعة رد الإدارة على تصرفات المشرف غير الاخلاقية وقيام كل فرد بمهامه الوظيفية.	116
48	جدول يوضح قيمة الارتباط بين طبيعة رد الإدارة على تصرفات المشرف غير الاخلاقية وقيام كل فرد بمهامه الوظيفية.	117
49	جدول مركب يبين طبيعة الرد على انشغالات الشبه طبيين والالتزام بتعليمات مسؤول الفريق.	118
50	جدول يوضح قيمة الارتباط يبين طبيعة الرد على انشغالات الشبه طبيين والالتزام بتعليمات مسؤول الفريق.	119

مقدمة:

يمثل العنصر البشري داخل أي منظمة الدعامة الرئيسية التي تراهن عليه المؤسسة كشرط من شروط تحقيق نجاحها، ما يجعلها تسعى دائما وراء المحافظة عليه باعتباره المورد الأساسي والفعال فيها، فكان لزاما عليها الاهتمام بتسيير هذا المورد الحيوي وتنميته، بل والاهتمام حتى بتسيير شؤونه الاجتماعية والنفسية داخلها، فالفرد بالطبع يبحث عن الاستقرار الدائم نفسيا وماديا واجتماعيا، وبتوفيره ينعكس ذلك بالإيجاب على الطرفين، فيتحقق رضاه عن المنظمة التي ينتمي إليها ويتحقق رضا هذه المنظمة عن عوائده وأدائه ، ولعل أول ما يبحث عنه الفرد داخل المنظمة هو الانصاف والنزاهة والمساواة في حياته المهنية التي لا يكاد الاستغناء عنها.

وبذلك تبرز أهمية العدالة التنظيمية باعتبارها ركيزة أساسية ومفهوما جوهريا يحدد السلوك التنظيمي داخل المنظمة، فقد أُدرجت فيما يزيد عن ثلاثين عاما في التنظيم كمحدد رئيسي للاتجاهات والمواقف والسلوكيات داخل العمل لأهميتها في حياة الفرد المهنية وحياة المنظمة؛ هذا إضافة إلى تأكيد عديد الدراسات العلمية للدعوة بضرورة النظر في حساسية الافراد إلى عدالة التبادلات الحاصلة في التنظيم بين المدخلات والمخرجات، كما أكدت على أن غياب الإحساس بالعدالة يكون له تداعيات سلبية في المنظمة. وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل التنظيم والإدارة تعد من المواضيع الفعالة والمهمة، ومتغير له وزنه في التأثير على جل الوظائف والعمليات الإدارية العامة، كما يمكن لها كمتغير التأثير على متغيرات لها وزن في توازن التنظيم والمنظمة منها كفاءة الأداء الوظيفي على الصعيدين أداء العاملين بدرجة الأولى، وأداء المنظمة بشكل عام.

ولذلك جاءت هذه الدراسة محاولة البحث في مدى وجود علاقة بين توفير العدالة التنظيمية للموظفين وأدائهم، داخل المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية بأدرار والأداء الوظيفي الذي يمثل أساس العملية التنظيمية.

حيث يعود السبب الأساسي لاختيار هذه الدراسة، إلى الاهتمام الشخصي بموضوع العدالة التنظيمية من جهة، ومن جهة ما يلاحظ في المجتمع من تذمر نحو الخدمات التي يقدمها الموظفون في مختلف المؤسسات العمومية خاصة، وهو ما سلط الضوء على موضوع الأداء.

تعكف الدراسة الحالية على تحقيق الأهداف الآتية:

- الاطلاع على واقع العدالة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية ومدى تحقيقها للإنصاف والمساواة بين فئة الشبه طبيين بين ما يقدمونه من مهام وما يتحصلون عليه.
- معرفة مستويات أداء المهام والنشاطات الموكلة للموظفين داخل المؤسسة.
- إبراز مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء والوظيفي.

لتجسيد هذه الأهداف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوقوف على واقع العدالة التنظيمية والذي يتطلب وصف الوقائع والشواهد التي تشير لذلك، ومن جهة أخرى تحليل ووصف عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته، وذلك من خلال جمع كل البيانات الخاصة بذلك، ثم محاولة استخراج العلاقات ووصفها وصف علميا دقيقا.

وبذلك تكون خطة الدراسة مقسمة إلى أربعة فصول كما يلي:

يتضمن **الفصل الأول** الإجراءات المنهجية للدراسة بما في ذلك الدراسات السابقة والإشكالية وفرضيات، وتحيد للمفاهيم وتحليها، ثم أدوات جمع البيانات.

أما **الفصل الثاني** تضمن المعلومات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية؛ حيث قسم إلى مبحثين، يعرض المبحث الأول مفهوم العدالة التنظيمية، أما المبحث الثاني فقد خصص لنظريات العدالة التنظيمية.

ويعرج **الفصل الثالث** على الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، من خلال مبحثين يتناول المبحث الأول التعريف بالأداء الوظيفي وأهميته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، ويتضمن المبحث الثاني طرق وصعوبات تقييم الأداء الوظيفي.

بينما يعالج **الفصل الرابع** الجانب الميداني للدراسة محاولا إسقاط ما جاء من معلومات في ما سبق من فصول، وذلك من خلال التعريف بميدان الدراسة و تحليل بيانات الجداول الاحصائية لمعرفة واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية **ابن سينا بأدرار**، ومستويات الأداء الوظيفي لدى عمالها، ثم تحليل البيانات الموضحة لعلاقة العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى فئة شبه طبيين بالمؤسسة ومحاولة مقاربتها للمداخل النظرية المناسبة.

ولعل أبرز صعوبات البحث التي تعرضت لها الدراسة الحالية، هي ميدان البحث وطول المدة التي تم فيها جمع وتوزيع الاستمارات، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم إدلاء المبحوثين عن بعض الحقائق التي لوحظت في الميدان وتم التصريح بها في المقابلات، لكن غُيبت في الاستمارات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1) الدراسات السابقة

أ) عرض الدراسات السابقة

❖ دراسة" **حياة الذهبي**" بعنوان: "**العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار**"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، سنة2020م.

تبحث هذه الدراسة عن العلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية ودوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية.

وتمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية العامة:

إن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل الإرادي بها.

الفرضيات الفرعية:

-انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل إن دوران العمل الإرادي بها.

-إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل الإرادي بها.

-إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل الإرادي بها.

استعمل الباحث في هذا الدراسة أداة الاستمارة لجمع البيانات من مجتمع دراسة تمثل في100 عامل موزعين على خمسة وكالات بنكية بفروعها.

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

-إن انخفاض عدالة توزيع الأجر في المؤسسات البنكية يؤدي إلى ظهور نية دوران العمل لدى عمالها.

-إن انخفاض مستوى العدالة توزيعية فيما يتعلق بالمكافآت والترقية لا يؤدي إلى ظهور نية دوران العمل لدى عمالها.

-إن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بإجراءات الترقية لا يؤثر على نية الدوران لدي العمال.

-إن عدالة أسس استحقاق المكافآت له أثر إلى حد ما يسبب تشكيل نية دوران العمل لدى العمال.

-إن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة البنكية يؤدي إلى انخفاض مستوى نية الدوران الإرادي لدى العمال فيما تعلق بالاستياء من أداء الوظيفة.

-إن ارتفاع لعدالة التعاملية يؤدي إلى انخفاض مستوى نية دوران العمل لدى العمال.

❖ دراسة " **كعوان محمد**" بعنوان: " **العدالة التنظيمية وعلاقاتها بالالتزام التنظيمي دراسة حالة بمؤسسة موبيلس**"، مقالة علمية, مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة02، سنة 2015م.

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة موبيلس الجزائر المديرية الجهوية للشرق الجزائري.

فرضية الدراسة:

توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة موبيلس.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ 130 عامل.

من نتائج الدراسة:

-الحوافز المالية توزع على العمال حسب الاستحقاق.

-رواتب العمال الذين يبدلون نفس الجهد متشابهة.

-تقدم المؤسسة نفس الامتيازات التي تقدمها المؤسسات الأخرى لعمالها.

-القرارات الإدارية تطبق على جميع العمال دون استثناء.

-القرارات الخاصة بالعمل تتخذ بناء على معلومات كافية.

-تحرص إدارة المنظمة على تنفيذ العمال لأوامرها.

-إن المعاملة بين العمال جيد في ما بينهم.

-إن سلوك المدراء يتسم بالإنصاف والعدالة.

-الرؤساء يسمحون للعمال بمناقشة القرارات المتخذة.

❖ دراسة "**محمد بوقليع**" بعنوان: " **العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك** "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة المشرق للدراسات العليا، سنة2011 م

تبحث هذه الدراسة في أثر العدالة التنظيمية على تحسين الأداء لدي العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك.

و تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في علاقة الموظف مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية, تعزى للخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي, الخبرة, المؤهل العلمي, العمر).

الفرضية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لتحسين أداء العاملين, تعزى للخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي, الخبرة, المؤهل العلمي, العمر).

استعمل الباحث في هذا الدراسة مقياس لكيرت الخماسي لجمع البيانات من مجتمع تمثل في 3523 عامل يعمل في الشركة الوطنية للمحروقات سونطراك من المستويات الإدارية الوسطى, حيث تم اختيار عينة عشوائية من جميع العاملين بنسبة 22% إي بحجم عينة كلي 800 مبحوث.

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

-إن إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك, جاءت بدرجة متوسطة حيث جاء بعد العدالة التقييمية المرتبة الأولى, ثم العدالة التعاملات ثم العدالة الإجرائية في المرتبة الثالثة والعدالة الاخلاقية رابعاً وبعد العدالة التوزيعية أخيرا.

-أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك جاءت بدرجة مرتفعة, وقد احتل بعد إنجاز المهام المرتبة

الأولى, ثم الانضباط ثانياً, و يلي ذلك العلاقة مع الرؤساء ثم العلاقة مع الزملاء رابعاً.

-إن جمع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً, وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية, و تحسين أداء العاملين كمتغير تابع.

-أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العامل في حين أن العدالة الاخلاقية ليس لها أثر في الانضباط في شركة سونطراك.

-يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين الأداء لدى العاملين.

-يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

-يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في العلاقة مع الزملاء في العمل.

ب) توظيف الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من دراسة "**الدهبي حياة**" "العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار" من خلال اختيار موضع الدراسة من خلال التوصيات التي قدمتها الباحثة بضرورة البحث في موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، حيث تم اختيار الأداء الوظيفي كمتغير وربطه بالعدالة التنظيمية.

كما استفادت الدراسة من دراسة "**كعوان محمد**" بعنوان: " العدالة التنظيمية وعلاقاتها بالالتزام التنظيمي دراسة حالة بمؤسسة موبيليس" في بناء نموذج الدراسة من خلال أبعاد ومؤشرات الدراسة.

كذلك اعتمدت هذه الدراسة على دراسة "**محمد بوقليع**" بعنوان: " العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك" في بناء وصياغة إشكالية الدراسة انطلاق من النتائج التي توصلت إليها.

2) الإشكالية

تعبر العدالة التنظيمية أحد أبرز العوامل التنظيمية أهميةً، وذلك لارتباطها بمنظومة العمل في كافة جوانبها المادية والمعنوية من خلال نظام التوزيع الذي وفقه يتم تحديد العوائد المادية المناسبة لكل عامل نظيرا ما يبدله من جهد، وتتجلى كذلك أهميتها في تجسيد الإنصاف في الإجراءات داخل المنظمة باعتباره من المبادئ الضرورية للعمل، وحفاظاً على نظام العمل الذي تقوم عليه المنظمة أساساً، وكذلك ضبط لتعاملات العاملين والقائمين على تسيير هذه المنظمة، ولقد أشارت الكثير من النظريات والدراسات إلى الدور المهم والحساس الذي تلعبه العدالة التنظيمية داخل المنظمات، وحاولت إعطاء تفسيرات علمية له.

ولقد بينت نظرية العدالة عند "**آدامز**" تأثير العدالة في التوزيع على سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال عقد مقارنة بينه وبين أفراد آخرين يبذلون نفس الجهد، حيث يتضح للفرد مدى مناسبة العوائد التي يتقاضها مقابل الجهد المبذول مع ما يتقاضه الفرد المرجعي، فإذا كانت نتيجة المقارنة متساوية يشعر الفرد بالعدالة في التوزيع، أما إذا كانت متدنية يشعر بالقلق والتوتر وسيلجأ لحلول لإنصاف نفسه كالتقليل من مدخلاته إذا كانت مرتفعة مقارنة بمدخلات الآخرين، وتغيير مدخلات الآخرين وعوائدهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل وبالتالي شعور الفرد

بغياب العدالة ينعكس سلباً على أدائه لعمله وعمل الأخرين في العمل داخل المنظمة، باعتبار أن الأدوار مكملة لبعضها البعض وأن أي خلل في القيام بوظيفة ينتج عنه خلل في المنظمة.[1]

ربما تركيز هذه النظرية على الجانب المادي فقط والمتمثل في التوزيع، تكمله الكثير من الدراسات التي جاءت لاحقا والتي تعدت عدالة التوزيع إلى عدالة التقييم والإجراءات...الخ، وفي هذا الصدد تشير النتائج التي جاءت بها دراسة "**محمد بوقليع**"[2]، إلى وجود علاقات ارتباطية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها(التوزيعية والإجرائية والتقييمية) بإنجاز المهام والعلاقة مع الرؤساء والانضباط لدى العاملين بالمؤسسة.

واستناداً على ذلك، تقوم إشكالية هذه الدراسة بالبحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لفئة شبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا بأدرار، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى فئة الشبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية ابن سينا بأدرار؟

تتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة للعدالة التوزيعية بالأداء الوظيفي لدى فئة شبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا بأدرار ؟

---

[1] بريشان معروف جميل، **تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة دراسة ميدانية في قطاع الصحافة في إقليم كوردستان بالتطبيق على صحيفة ختبات**، دار الكتاب الثقافي، 2018، ص82.

[2] بوقليع محمد،**العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2011،ص93.

- هل توجد علاقة للعدالة الإجرائية بالأداء الوظيفي لدى فئة شبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا بأدرار ؟
- هل توجد علاقة لعدالة التعاملات بالأداء الوظيفي لدى فئة شبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا بأدرار ؟

3) فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة تسعى الدراسة لاختبار صحة الفرضية العامة التالية:

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى فئة الشبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية ابن سينا بأدرار.

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية:

- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي لدى فئة الشبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية ابن سينا بأدرار.
- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي لدى فئة الشبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية ابن سينا بأدرار.
- توجد علاقة بين العدالة التعاملية والأداء الوظيفي لدى فئة الشبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية ابن سينا بأدرار.

4) تحديد مفاهيم الدراسة:

مفهوم العدالة التنظيمية:

لغة:

– "هي من العدل: يقال عدل: قضي بالعدل فهو عادل أي وزنه.

والعدل: هو الحكم بالحق، وما قام في النفس انه مستقيم. وهو ضد الجور أي الامر المتوسط بين الافراط والتفريط؛ وهو الاستقامة."[1]

– ويقال: "عدل الرجل في امره: يعدل عدلا. وعدالة أي استقام وعدل الحكم في حكمه؛ أي حكم بالعدالة

وعدل الرجل الشي بالشيء، سواه به وجعله مثله، ومساويا له أي ماثله بعدل وانصاف".[2]

اصطلاحا:

– هي تناسب اسهامات العامل داخل المنظمة مع عوائده المادية التي يحصل عليها من العمل مقارنة بمن يماثله ممن يقدمون اسهامات مماثلة في نفس المنظمة او خارجها.[3]

– هي الانصاف والمساواة فيما يحصل عليه العامل من عوائد مادية من اجور ومكافئات واجتماعية كالتعاملات التي يتلقاها الفرد مقارنة بزملائه من نفس المنظمة عامة ونفس المنصب الذي يشغل خاصة.[4]

---

[1] محمد هادي اللحام آخرون،**القاموس عربي–عربي**، دار الكتب العلمية، ط3، بيروت–لبنان، 2008، ص474–475.

[2] عصام نور الدين، **معجم نور الدين الوسيط**، دار الكتب العلمية، ط2، بيروت، 2009، ص850.

[3] عمر بوساق، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف–المسيلة–، 2018، ص14.

[4] نفس المرجع، ص14.

التعريف الاجرائي:

هي الإنصاف في كل ما يتلقاه العامل داخل المؤسسة من مقابل مادي كالأجر، والمنح، والمردودية، أو معنوي كشهادات تقدير وعرفان، وعطل ورحلات، وأوسمة شرفية، وإجراءات تخص العمل أو سلوكيات العامل وتعاملات مع الأخرين، نظير تفاعلاته كماً ونوعاً، سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة، فكرية أو بدنية، كما هو متعارف عليه داخل في اللوائح والقوانين داخل المؤسسة.

مفهوم العدالة التوزيعية:

-"وهي التي تعنى بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد".[1]

التعريف الاجرائي:

هي تلك العوائد التي يتلقها العامل داخل المؤسسة كالأجر (راتب) أو منح أو ترقية نظير ما قيامه بالدور المنوط به داخل المؤسسة.

مفهوم عدالة التعاملات:

- هي عدالة المعاملة التي يشعر بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية الصادرة في حقه، ومدى تفسير هذه الاجراءات.[2]

---

[1]خلف بن محمد خلف العنزي، **العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس**، المجلة العلمية لكلية التربية،العدد04،المجلد35، جامعة أسيوط،مص،أفريل2019،ص79.

[2]فرج شعبان وشيخ سعيدة، **محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ع07، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص154.

التعريف الاجرائي:

هي شعور العامل داخل المؤسسة بالإنصاف من قبل في تصرفاتهم معه بطريقة محترمة كباقي الزملاء في العمل؛ من خلال تزويده بالمعلومات حول العمل، والسماع لانشغالاته، والرد عن تساؤلاته، والاحترام المتبادل.

مفهوم العدالة الإجرائية:

- ادارك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات في المنطقة.[1]

- هي تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاد القرارات لتقليل الانحياز والاخطاء في القرارات التي يتم اتخادها وفق معايير معتمدة في تقسيم اداء الموظفين.[2]

التعريف الاجرائي:

هي شعور العامل بالإنصاف في الإجراءات داخل المؤسسة مقارنة بزملائه في العمل وما تمليه اللوائح والقوانين التنظيمية في المؤسسة، كإجراءات الترقية، وتقييم أداء العاملين، والإجراءات التأديبية، و تقسيم العمل.

مفهوم الأداء الوظيفي:

- هوما يتمتع به العاملون في المنظمات من مهارات وقدرات وامكانيات في انجاز مهام وشغل وظائف معينة ومحددة داخل المنطقة التي ينتمي اليها.[1]

---

[1] سلامة عبد الله خلف، الطعامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله، **أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة، دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة (Qls) في الأردن**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد02، العدد16، 2015، ص18.

[2] نفس المرجع، ص18.

- هو مدى تحقيق وانجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي بها يشع الفرد بها متطلبات الوظيفة.[2]

- مجموعة من سلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعملة وتتضمن جودة الاداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة وكدى الاتصال والتفاعل مع اعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عملة.[3]

- هو محصلة كل ما ينتجه من انجاز ومهام وانشطة سواء للعاملين أو الاقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات.[4]

المفهوم الإجرائي:

ذلك الجهد الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة أو خارجها في وقت ومكان المحددين وفق ما تمليه اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المؤسسة، والذي يدخل ضمن واجباته الوظيفية التي يلتزم بها مقابل أجر معين.

---

[1] خالد عبد الرحمان دهليز ومحمد حسن خليل حمد، **أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاكاديمية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية; مجلد 24, عدد4 ، غزة، فلسطين، 2016/09/19 ، ص27.

[2] ليلى زياد خالد الساكت، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي**، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في الإدارة، قسم الإدارة كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، 2014، ص28.

[3] نفس المرجع، ص28.

[4] فاطمة بدر ومعاد الصياغ، **أساسيات الإدارة**، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص183.

5) نموذج التحليل:

العدالة

العدالة التوزيعية

- استحقاق الترقية
- الانصاف في توزيع الحوافز والخدمات
- تقسيم المهام
- الاستفادة من الخدمات
- الانصاف في توزيع المردودية

العدالة الاجرائية

-احترام القانون الداخلي للمؤسسة

-المشاركة في اتخاد القرار

-امكانية الطعن والاستئناف في القرارات المتخذة

-اجراءات الترقية

-الانصاف في تقييم الاداء

تقديم توضيحات للقرارات المتخذة

عدالة التعاملات

-الاحترام المتبادل بين المسؤول المباشر والموظف

-طرق تنفيد الاجراءات في حق الموظف

-تقديم نصائح من قبل المشرف المباشر

-الاهتمام بانشغالات الموظفين

الأداء الوظيفي

-انجاز المهام في الوقت

-احترام اوقات العمل

-اتقان العمل

-المبادرة والتطوع

- الالتزام باللوائح والتعليمات

6) أدوات الدراسة:

تم استخدام تقنيتين لجمع بيانات الدراسة:

✓الاستمارة:

وهي مجموعة من الأسئلة المدروسة التي وضعت من أجل الاستبانة عن مؤشرات الدراسة، حيث ضمت 58 سؤال قسمت على ثلاثة محاور:

- المحور الأول: ويشمل البيانات الشخصية للمبحوثين
- المحور الثاني: ويشمل أسئلة متعلقة بمتغير الأداء الوظيفي
- المحور الثالث: خصص لأسئلة خاصة بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة: التوزيعية، الإجرائية، التعاملية.

وقد تم عرضها على 07 أساتذة كمحكمين للاستمارة: (الأستاذ لعريبي أحمد، الأستاذ بوهناف عبد الكريم، الأستاذ جودي حمزة، الأستاذ الصادق عثمان، الأستاذ عزاوي حمزة، الأستاذ أعراب علي، الأستاذ حاجي خير الدين).

✓المقابلة:

تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة للاستفسار حول بعض الإجابات لدى المبحوثين والتأكد من صحة اجاباتهم، وقد أجريت هذه المقابلة مع البعض من الشبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية بأدرار وذلك لتعذر اجراء المقابلة مع كافة عينة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية عنصراً هاماً لخلق مناخ تنظيمي في المنظمات، لارتباطها بمفاهيم تنظيمية، كالثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الفساد الإداري، وغيرها من المفاهيم التنظيمية الأخرى، حيث اهتمت بدراستها ميادين عديدة من جملتها علم الاجتماع وعلم الإدارة وعلم النفس منذ ظهورها في العقد السادس من القرن العشرين. يتناول هذا الفصل العدالة التنظيمية في مبحثين موزعة على مطالب، المبحث الأول خصص لتعريف العدالة التنظيمية ومبادئها وأبعادها والمبحث الثاني خصص الاتجاهات النظرية المفسرة لها.

المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية تمتاز بالنسبية، ويختلف إدراكها من منظمة لأخرى ومن فرداً لأخر، ومن فترة زمنية لأخرى، مما أنتج اختلافات لدي الدرسين لهذا الظاهرة التنظيمية، وهذا ما يستنتجه الباحث من خلال استعراضه وتصفح لأدبيات الدراسة، وهذا جلي من خلال القراءة في التعريفات بالطاهرة وأبعادها والاتجاهات النظرية التي تفسرها كما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية

1) العدالة لغة:

- العَدل: "ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور".[1]

ويقال عَدَلَ فلان عن الطريق إي حاد عنه؛ وفي أمره إي استقام؛ وفي الحكم أي حكم بالعدل.[2]

[1] جمال الدين ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد الرابع، دار لسان العرب، بيروت، لبنان، ص706.

[2] مجمع اللغة العربية، **المعجم الوجيز**، مجمع اللغة العربية،مصر،1998،ص309.

- العدل هو إقامة الشيء وتسويته؛ ويقال عَدَلَ الرجل فلاناً بفلان إذا سوى بينهما.[1]
- العدل هو السوية والأمر المتوسط بين طرفي الإفراط والتفريط.[2]
- العدالة تعني" الاستقامة".[3]

2) اصطلاحاً:

- يعرف "**أفلاطون**" العدالة: بأن يقوم كل فرد داخل المجتمع بالدور المنوط به وكأنه خلق لأجله فقط.[4]
- وتعرَّف العدالة أيضاً أنها إعطاء كل ذي حق حقه.[5]
- العدالة التنظيمية: "هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني".[6]
- يعرفها "**العطوي**": أن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، التي تعكس علاقة الرد بالمنظمة التي ينتمي إليها.[7]
- يعرفها "**جون آدمز J.Adams**"على أنها: "الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية تبادل تشبه أي عملية تبادل تجاري تكون بين الموظف ورب العمل".[8]

---

[1] لويس معلوف واخرون، **المنجد في اللغة والأعلام**، المجلد الأول، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2015، ص491. [1]

[2] المعلم بطرس البستايى، **محيط المحيط**، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان،1987، ص581.

[3] جمال صليبا، **المعجم الفلسفي**، ج2، دار الكتاب اللبناني،بيروت،لبنان،1982، ص58.

[4]أحمد واعظي وجيدر نجف، **نظريات العدالة**، مركز الحضارة ولتنمية الفكر الإسلامي واتجاهاته، ط1، بيروت، لبنان،2017،ص76.

[5]نفس المرجع، ص44.

[6] بلال سيد هاشم حسين، **السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية**، مؤسسة عالم الرياضة، ط1، الإسكندرية، مصر،2018، ص329.

كعوان محمد، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، مجلة العلوم الإنسانية، ع 44،ديسمبر2015، [7]المجلدأ،ص544.

[8] محمد لمين سليمان تيشتيش وآخرون، **العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي دراسة مقارنة في الأدبيات العلمية**، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد02، العدد05، 2019، جامعة 08ماي1945، قالمة، الجزائر، ص166.

- ويعرفها "**الفهداوي والقطاونة**":على أنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراءات المقارنة بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل أعضاء وإدارة المنظمة" [1]
- ويعرفها كل من"**جيربينج**" و"**كربينزو**"**&Greenberg**"و"**Cropanzano**":هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف والعدالة داخل المؤسسة.[2]

انطلاقاً من التعريفات السابقة يتبين أن العدالة التنظيمية هي صفة تنظيمية تضبط المناخ التنظيمي داخل المنظمة، وفق مجموعة من الآليات التنظيمية، تماشياً مع ما يقوم الأفراد به داخل المنظمة، بحيث تحفظ لأعضاء المنظمة جهودهم وكرامتهم وقيمهم الاخلاقية من خلال تكريس مبدأ الإنصاف في توزيع العوائد وفي تطبيق الإجراءات التنظيمية المتعارف عليها.

المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية وأهدافها

الفرع الأول: أهمية العدالة التنظيمية

إن أهمية العدالة التنظيمية يتم إدراكها من خلال إدراكنا لأبعادها ومؤشراتها والتي نوجزها فيما يلي:

- العدالة التنظيمية تضبط وتبين النظام المعتمد في التوزيعات داخل المنظمة، وهذا ما يطلق عليه العدالة التوزيعية.[3]

---

[1] داسة مصطفى والشبيلي بلقاسم، **العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية**، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، عدد 08،سبتمبر 2020،جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص431.

[2] أبو القاسم الأخضر حمدي، **أثر العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11،ع03،2015،ص546.

[3] كمال برباوي وإياس سليماني، **علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة دراسة حالة نفطال بشار**،دراسات مجلة دولية محكمة، ع28، يناير 2017، ص171.

- تسمح العدالة التنظيمية بالتحكم الفعلي وممارسة السلطة والسيطرة الفعلية واتخاذ القرارات، من خلال العدالة الإجرائية.[1]
- تكمن العدالة التنظيمية من خلال عدالة المعاملات بالوقوف على الوضع التنظيمي العام السائد داخل المنظمة.
- تمكن العدالة التنظيمية الأفراد داخل المنظمة من معرفة مستوى الأداء والأدوار التي يشغلونها من خلال أنظمة المتابعة والرقابة والتقييم المعتمدة داخل المنظمة، بشكل يسمح باستقرار المناخ التنظيمي ويسمح كذلك بالحقيق الجودة فالإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- تشكل العدالة التنظيمية مجموعة من القيم الاجتماعية والاخلاقية لدى الأفراد داخل المنظمة وتضبط أساليب التفاعل في بيئة العمل من خلال تشبعهم بتلك القيم التي يستمدونها من تجسد العدالة التنظيمية داخل المنظمة.[2]
- إن تجسد العدالة التنظيمية وإدراك أعضاء المنظمة لها يرفع من دافعية الأفراد للقيام بأدوارهم وتنمي روح العمل الجماعي والتعاون بين فريق العمل، وكذلك من خلال تطلعات الأفراد لزيادة العوائد المكافآت إذا ما تحققت عدالة الإجراءات والتعاملات باعتبارها آلية إشباع للحاجات الأفراد المادية والمعنوية.[3]
- تحدد العدالة التنظيمية جودة نظام المتابعة والرقابة والتنظيم وتسمح بتفعيل التغذية العكسية، وإعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات واستدامة العمليات التنظيمية والانجازات لدي أفراد المنظمة.[4]

---

[1] نفس المرجع، ص 171.

[2] جعفر خانو الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2020،ص84.

[3] نفس المرجع ، ص84.

[4] نفس المرجع، ص84.

يتضح من خلال النقاط السابقة أن أهمية العدالة التنظيمية تتجلى في جانبين جانب إنساني يشمل الحالة النفسية للأفراد و الأحاسيس التي تتولد تماشيا مع تجسد العدالة و متطلباتها في المنظمة، حيث تنتج ضغوط و اضطرابات نفسية و القلق عند شعور الأفراد غياب العدالة مما يؤدي إلى ظهور عدة مشكلات تنظيمية كالاغتراب الوظيفي و أخرى تنظيمية حيث تعمل العدالة التنظيمية على تجسيد و تنمية القيم التنظيمية التي تشكل مناخ تنظيمي يمكن الأفراد من العمل بكل قواهم و تبعث فيهم الراحة النفسية و وضوح الرؤية المستقبلية و ثقة تنظيمية داخل المنظمة ينتمون إليها، و تعزز سلوك المواطنة التنظيمية و الولاء التنظيمي وغيرها من المزايا التنظيمية، إذ أن غياب الإنصاف و الثقة ينتج مشكلات تنظيمية تجلى في شكل صراعات بين الأفراد والحد من التعاون والامتثال للتعليمات والأوامر وارتفاع معدل التغيب وتدني مستوى الأداء و ترك العمل.[1]

الفرع الثاني: أهداف العدالة التنظيمية

تتجلى أهداف العدالة التنظيمية من خلال معرفة الدوافع التي تجعل من الأفراد يولون أهمية بالغة للتكريس العدالة التنظيمية في بيئة العمل ومن جملة هذه الأهداف ما يلي:

- تحسين العوائد المادية كما أشار إليه رواد النظرية الكلاسيكية من خلال الإنصاف والمكافآت المادية، حيث يعد العائد المادي ذا أولوية مقارنة بالأبعاد الأخرى كما أشار إليه "**Carash et Spetor. Lyse cohen**"في تحليلهما أن هناك رابط ذا دلالة قوية بين الأجر والعدالة الإجرائية.
- توضيح وضعية الفرد ومكانته داخل المنظمة وضبط العلاقات التي تجمعه بغيره داخل المنظمة، من خلال الإجراءات العادلة التي يدركها الفرد في طرق تطبيق هذه

[1] فرج شعبان وشيخ سعيدة، مرجع سابق، ص150-151.

الإجراءات بنفس الطريقة على جميع الأفراد.تكفل العدالة التنظيمية للأفراد الالتزام بالمعايير الاخلاقية باعتبارها تتطابق مع القيم والواجبات الاخلاقية، التي تفرض على الفرد الالتزام بالمعايير الاخلاقية في سلوكياته وتصرفاته تجاه الأفراد الآخرين.[1]

المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية

الفرع الأول: مبادئ عدالة التوزيعات

ترتبط المبادئ الآتية في تحديد ما يتحصل عليه الفرد من مخرجات التنظيم والوظيفة وهي:

- **تقسيم العمل:** أي أن يتم تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف ويتول كل فر من الأفراد وظيفة معينة تقوم على أساس التخصص، ويهدف هذا التقسيم إلى زيادة كفاءة العاملين، كما يؤثر على المخرجات التنظيمية وإنتاجية المنظمة.[2]
- **الأجر المناسب:** إن الأفراد في العموم يميلون لشعورهم بالرضا عنما يحصلون عليه من أجر مناسب لما يقدمونه من جهد، ما يجبر المنظمة على وضع الاعتبار لمجموعة من المتغيرات عند تحديدها الأجر، ومن بين هذه المتغيرات نذكر أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، وكذلك مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة.[3]
- إن الكفاءة تزيد بقدرة الأفراد على أداء مهامهم بشكل الصحيح وهذا لا يتأتى إلا **الترتيب:** من خلال إتاحة كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة.[4]

---

[1] رابح الله عبد القادر، **لماذا يولي العاملين أهمية للعدالة التنظيمية؟**،المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، جامعة البليدة 2، 2016، ص54-59.

[2] عمر محمد دره، عمر محمد دره، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، القاهرة مصر، 2008، ص52.

[3] نفس المرجع، ص52.

[4] نفس المرجع، ص52.

الفرع الثاني: مبادئ عدالة الإجراءات

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة، ويمكن تحديدها فيما يلي:

- **وحدة الهدف:** أن كل منظمة لها هدف معين محدد ومشترك وواضح.
- **المساواة:** أن تطبق القوانين التنظيمية على كل العاملين وبشكل عادل وفقا للوائح، ويؤدي عدم التزام المنظمة بهذا المبدأ إلى شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- **السلطة والمسؤولية:** تمثل السلطة القدرة والحق في اتخاذ القرارات والقدرة على التحكم في العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية حيث يتحمل كل من له السلطة تبعات القرارات التي يتم اتخاذها، وعليه فإن من يحصل على السلطة لابد له من تحمل مسؤولية تبعاتها.
- **تسلسل السلطة:** السلطة داخل المنظمة توزع وفق مستويات إدارية مختلفة باختلاف نوع السلطة، وغالبا ما تكون السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- **الاحتفاظ بالكفاءة الإدارية:** ويمثل هذا المبدأ سعي المنظمة إلى الحفاظ على العمال المتميزين، وتكمل أهمية هذا المبدأ في ظروف تزايد معدلات التقلص التنظيمي الذي يعبر خاصة في معظم الشركات على تقليل حجم العمالة.[1]
- **المركزية:** أن تكون السلطة واتخاذ القرارات في يد شخص أو مجموعة من الأشخاص.[2]

الفرع الثالث: مبادئ عدالة التعاملات

- وحدة الأمر: أن يتلقى الموظف الأوامر من سؤول مباشر واحد.

[1] نفس المرجع، ص53.

[2] نفس المرجع، ص53.

التأديب: تعتبر المنظمة الناجحة هي كل منظمة تجعل من جهود عمالها موحد، وهذا ينعكس على الإجراءات المتخذة في تسليط العقوبات على كل العمال غير الملتزمين سواء دون تفرقة، من أجل شعور العاملين بالرضا حول الإجراءات التنظيمية المعمول بها وسلامة تطبيقها.

- المبادرة: وجوب دعم العاملين وفتح المجال لهم نحو الإبداع والمبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
- روح الفريق: أن تنمي الإدارة في العاملين روح التعاون وروح العمل ضمن فريق.
- المصلحة العامة: وجوب خضوع الصالح الخاص إلى الصالح العام، حيث يمثل هذا المبدأ ركن أساسي من أركان العدالة التنظيمية.[1]

المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية:

الفرع الأول: العدالة التوزيعية

يشمل بعد العدالة التوزيعية كل ما يحصل عليه الموظف من عوائد كالأجور، الحوافز، فرص الترقية، أعباء العمل، واجبات الوظيفة والتي يتم إدراكها من النتائج أو التوزيعات التي ينقط عليها الفرد العامل داخل البيئة التنظيمية، وهذا البعد يبنى على فرضيتين:

- الفرد العامل غالبا ما يجري مقارنة اجتماعية لنسبة مدخلاته ومخرجاته الوظيفية مع نسبة الشخصية المرجعية من نفس المستوى الوظيفي بشكل مستمر.
- "إن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة "؛ حيث أن العامل بوجود العدالة التوزيعية في التنظيم يجعله يسير وفق ديناميكية متوازنة، ومع غيابها يزيد

[1] نفس المرجع، ص54.

توتره وانفعاله كالغضب والشعور بالذنب ما يدفعه إلى السعي وراء تحقيق هذا التوازن بالبحث عن العدالة وتحقيقها.[1]

ولكون عدالة التوزيعات ترتبط أساسا بنتائج ما يحصل عليه الفرد من المخرجات الوظيفية يمكن تقسيمها إلى جانبين:

- جانب مادي: الذي يمثل مجموع ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مترتبة عن وظيفته.
- جانب اجتماعي: المتمثل في جل المعاملات التي يعامل بها الفرد الذي يحصل على مكافآت من طرف مرؤوسه أو المسئول.

فيرى عديد الباحثين أن هنالك اختلاف متعلق بحساسية الأفراد فيما بينهم بالعدالة التنظيمية ومدى توازن العوائد والمساهمات.[2]

والعدالة التوزيعية داخل التنظيم تقوم بالأساس على تكافئ الفرص، وفي توزيع كل المصادر بين الأفراد، الذين يقيمون أدائهم وأعمالهم بالاعتماد على مبدأ المساواة في توزيع المهام والقواعد التنظيمية. إضافة إلى ما تقدمه المنظمة كمكافأة للفرد على إسهاماته وما يحصل عليه مثل: الحوافز، الترقيات، التسهيلات المادية، مهام العمل، وهذا ما يحقق العدالة التنظيمية.[3]

الفرع الثاني: عدالة الإجراءات

تتمثل العدالة الإجرائية في الإجراءات التنظيمية التي تطبق داخل المنظمة، والتي يدركها الفرد في تطبيق الإدارة العليا أو المشرف، و تقوم هذه العدالة على الأخلاقيات

[1] نفس المرجع، ص38.

[2] كعوان محمد، مرجع سابق، ص545.

[3] عمر محمد الدره، مرجع سابق، ص38.

واحترام الحقوق الوظيفية للعامل وغيرها من المعلومات الدقيقة، كما أنها متوقعة لدى الفرد من خلال إطلاع الجميع عليها، وتعتبر هذه الإجراءات قابلة للطعن و تغيير أحكامها بالاعتماد على الاستئناف، وتعود دراسة عدالة الإجراءات إلى سنة 1975 التي جاءت بظهور مفهومها مع أبحاث ودراسة "**أثيبورت**" و"**والكر**" حول ردود أفعال الأشخاص الذين كانوا محل نزاعات قضائية، حيث خرجت الدراسة بتوصل الباحثين إلى أن حكم الأفراد على العدالة أو اللاعدالة يبنى على بعدين:

- **السيطرة على العملية:** ويتمثل هذا البعد في قدرة الفرد في التعبير عن رأييه تجاه القرارات المتخذة[1]
- **السيطرة على القرار:** وهنا يستطيع الفرد توقع الإجراءات والنتائج الفعلية التي تأتي كمحصلة للقضية.

كما توصل الباحثان إلى نتيجة مهمة مفادها أن كلما كان للأفراد القدرة في التعبير عن آرائهم حول الإجراءات المتخذة يحسن ذلك من تقبلاهم لهذه الإجراءات حتى وإن كانت سلبية.[2]

وقد حدد **ليفنثال** ستة قواعد من شأنها إرساء العدالة الإجرائية، وهي:

- **الاتساق:** يجب تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد.
- تجنب محاباة الشخصية: الابتعاد عن الانحياز الشخصي في أو تحقيق المصلحة الذاتية غير المستحقة.
- **الدقة:** يجب أن تبنى القرارات على قاعدة البيانات الصحيحة، وبأقل قدر من الأخطاء.[3]

---

[1] محمد لمين سليمان تيشتيش وآخرون، مرجع سابق، ص169.

[2] نفس المرجع، ص169.

[3] نفس المرجع، ص169.

- **الاستئناف:** يجب أن يكون هناك مجال لتصحيح إي قرارات أو إجراءات أن لزم الأمر.
- التمثيل: للفرد الحق في إبداء رأيه وتوضيح موقفه تجاه الإجراءات التي تصدر عن المسئول عنه عن طريق ممثل له.
- الاخلاقية: يجب أن لا تنتهك الإجراءات المتخذة القيم الاخلاقية للمجتمع الذي ينتمي إليه الأفراد الذين تطبق عليهم هذه الإجراءات.[1]

حيث يرى ثيبوت أن العدالة الإجرائية تتحقق حينما يمتلك المتنازعون القدرة على التعبير عن مخاوفهم والتأثير في الإجراءات التي تطبق عليهم[2]، وهو ما تضمنه القواعد الست التي ذكرها **ليفنثال**.

ومن هنا يمكن القول أن عدالة الإجراءات تمثل مدى إحساس العمال بإنصاف وعدالة الإجراءات المطبقة عليهم داخل المنظمة، ووضوحها وكذا توافقها مع الجهود المبذولة.

لفرع الثالث: عدالة التعاملات (التفاعلية):

تعرف العدالة التعاملية على أنها: "العدالة التي تعكس مدى إحساس العامل بعدالة المعاملات وذلك عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات عليه"[3].

---

[1] عثمان حمود الخضر وهشام فتحي جاد الرب،**دليل المقياس العربي للعدالة التنظيمية البنود والتعليمات**، آفاق للنشر، ط1، الكويت،2019، ص9-10.

[2]Jason A Colquitt,**Organizational Justice**, the oxford handbook of organizational psychology,Oxford university press,new York,vol01,2012,p.02

[3] بلال سيد هاشم حسين، مرجع سابق، ص331.

وهذا ما يتضح من خلال التعاملات التي يتلقاها العامل من طرف المسئول أو الإدارة داخل المنظمة.

وقد اهتم بدراسة هذا البعد كل من"**بيز**" **Bies**" و "**مواغ**"**Moga**"سنة 1986م، اللذان اعتبرا عدالة التعاملات هي ما يتلقاه الفرد من تصرفات من طرف أفراد آخرين مماثلة لما يتصرف به تجاههم، كما يوضحان أن هذا البعد يقوم على أساس إنسانية بين العمال داخل المنظمة.

كما أن أهمية المعاملات الشخصية في ضوء عدالة التنظيم لها دور في إدراك العاملين لها، ويمكن تحديد جملة من العوامل التي تعكس ذلك وهي كالآتي:

- طريقة التعامل مع الفرد عندما تطبق عليه إجراءات.
- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين وحفظ كرامتهم.[1]
- مدى التزام صاحب السلطة بتبرير تعامله مع العاملين.[2]

حيث إن التبرير المقبول الذي يقدمه المسئول للعامل العامل بشأن قراراته، يؤدي إلى تجسيد العدالة في التعامل لدي العامل عكس التعتيم والضبابية التي يشعر بها العامل عندما يغيب تبرير القرارات والإجراءات التي تطبق في حقه.

الفرع الرابع: العدالة التقييمية:

تتضح هذه العدالة من خلال شعور الفرد العامل أو الموظف بمدى نزاهة التقييم الإداري الذي يصدر في حقه، من خلال أدائه للوظائف الموكلة إليه وسلوكياته داخل

[1] محمد لمين سليمان تيشتيش، مرجع سابق، 170.

[2] أحمد جابر حسنين، **الإحباط الإداري الأسباب والعلاج**، المجموعة العربية لتدريب والنشر،القاهر،مصر،2013، ص33.

التنظيم وكل ما يحيط بالعمل، بحيث أن التقييم الذي يقيم به الفرد له دور أساسي في تعزيز رضاه من عدمه وعلى نظم العمل، وكذا اطمئنانه على حقوقه التي يكفلها له التطبيق السوي للقوانين بما في ذلك من ترقية ونموه الوظيفي وتقييم أدائه، ويمكن ملاحظة تجليات ونتائج العدالة التقييمية من خلال:

- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.
- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.[1]

الفرع الخامس: العدالة الاخلاقية

ويرتبط هذا البعد من العدالة بالجانب الإنساني الذي يمثل الجانب الأخلاقي للأفراد، ويمكن توضيحها داخل التنظيم باعتبار أنها درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والاخلاقية النابعة المستمدة من العقائد والقيم الثقافية والحضارية، وتفاعلها مع محيط وأجواء التنظيم السائدة؛ وتؤدي العدالة الاخلاقية إلى ما يلي:

- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والاخلاقية.
- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.[2]

[1] عمر محمد دره، مرجع سابق، ص47.

[2] نفي المرجع، ص47.

يتضح من خلال هذا المبحث أن العدالة التنظيمية هي إجراءات تنظيمية؛ يدركها الفرد داخل بيئة العمل من خلال رصد أبعاد العدالة التنظيمية وتشمل التقييمات الشخصية والتوزيعات والأسس التي تستند عليها هذه التوزيعات، والإجراءات التي تطبق داخل المنظمة ومعرفة الفرد بها، وطريقة التعامل مع الأفراد داخل المنظمة، والقيم الاخلاقية التي تشكل جزء من ثقافة المنظمة وقيم الفرد وتوجهاته ومعتقداته، كل هذه الأبعاد تشكل جزءً من العدالة التنظيمية داخل المنظمة، حيث تقوم على مجموعة من المبادئ العامة التالية:

- مبدأ الالتزام.
- الأجر المناسب.
- المبدأ الأخلاقي.
- مبدأ الدقة والتصحيح.
- مبدأ المساواة

وتقسم العدالة التنظيمية بصفة عامة إلى الأبعاد التالية:

- العدالة التوزيعية.
- العدالة الإجرائية.
- عدالة التعاملات.
- العدالة الاخلاقية

المبحث الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من الظواهر التنظيمية الحديثة في الحقل التنظيمي، والتي عرفت دراسات مكثفة من المهتمين والمنظرين في ميدان التنظيم والإدارة، لأهميتها الكبيرة في خلق مناخ تنظيمي عادل يتيح للعاملين العمل في ظروف مادية ونفسية

واجتماعية مناسبة، ويعرض هذا المبحث بعض من المقاربات النظرية المفسرة لهذه الظاهرة.

المطلب الأول: نظرية العدالة

تعتبر نظرية العدالة عند "جون **آدامز"J.Adams**من أبرز النظريات المفسرة للسلوك الإنساني، وله يرجع الفضل في تداول مفهوم العدالة التنظيمية سنة 1963م، وتنطلق هذه النظرية من الافتراض التالي: إن العامل يقارن نسبة عوائده إلى مدخلاته مع عوائد زميله إلى مدخلاته.[1]

حيث يلجأ العامل إلى مقارنة بينه وبين فرد أخر يكون بمثابة المرجع في الأداء، و قد يكون هذا الفرد المرجعي من نفس المؤسسة التي ينتمي لها أومن مؤسسة أخرى، ومن خلال هذه المقارنة يشعر الرد بعادلة العوائد من عدمها، وتتم هذه المقارنة وفق العلاقة التالية:

(مدخلات الفرد/المكافآت) ــ مقارنة ــ (مدخلات الفرد المرجعي/مكافآته)

تقوم هذه المقارنة على عاملين أساسين هما:

- مدخلات العامل: وهي الجهد المبذول، المواهب الشخصية، الخبرة، المظهر الشخصي داخل المنظمة.[2]
- العوائد: وهي الأجر الذي يتقاضاه، المكاسب الإضافية، التكريم الترقيات، المساهمة في القرارات.[3]

[1] بريشان معروف جميل، مرجع سابق، ص82.
[2] نفس المرجع، ص85.
[3] نفس المرجع، ص85.

من خلال عقد المقارنة يتضح للفرد مدى مناسبة العوائد التي يتقاضها مقابل الجهد المبذول بناءً على ما يتقاضها الفرد المرجعي، حيث إذا كانت نتيجة المقارنة متساوية يشعر الفرد بالعدالة في التوزيع، أما إذا متدنية شعر الفرد بالقلق و التوتر، و يبين **آدامز** الشعور باللاعدالة يأخذ مظهرين مختلفين، حيث يشعر الفرد بالغضب عندما يدرك أن مدخلاته تفوق العوائد بشكل كبير، وعندما تكون عوائده التي مقابل جهوده أقل مقارنة عوائد الفرد المرجعي مقابل جهوده، و يشعر كذلك باللاعدالة و الشعور بالذنب عندما تكون عوائده أكثر من مدخلاته أو أن عوائده تفوق نسبة عوائد الفرد.[1]

الأساليب التي يلجأ له الفرد لتحقيق العادلة حسب آدمز:

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من عوائده.
- تقليل مدخلاته إدا كانت مرتفعة مقارنة بمدخلات الآخرين أو عوائده.
- زيادة عوائده إذا كانت أقل من عوائد الآخرين أو أقل من مدخلاته.
- تقليل عوائده إدا كانت أكبر من عوائد الآخرين أو من مدخلاته.
- ترك العمل أو الانتقال أو الغياب.
- تغيير مدخلات الآخرين وعوائدهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.
- تغيير الفرد المرجعي المقارن.[2]

المطلب الثاني: نظرية الحرمان النسبي

نظرية الحرمان النسبي هي إحد نظريات العدالة التنظيمية في بعدها التوزيعي، ومن بين روادها "**لنسبيرج**"**Martin&Lansberg**"

[1] الدهبي حياة، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار**، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أدرار،2020/2019، ص67.

[2] نفس المرجع، ص67.

ووينر"و"كروبسي""Wegener&Crobsy" تدرس نظرية الحرمان النسبي الآثار النفسية والمشاعر والسلوكيات التي نتج عن الحرمان الذي يشعر به الفرد نتيجة مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي.[1]

فهوم الحرمان النسبي أول من صاغه عالم الإحصاء الأمريكي "**صمويل ستوفر**" "**Samualstouffer**" وزملاؤه سنة 1949م،لتفسير العلاقة غير المتوقعة بين الرضا لدى الجندي الأمريكي ووضعيته في الجيش.[2]

تشترك نظرية الحرمان النسبي مع نظرية العدالة عند **آدامز** في عقد المقارنة بين مكافآت إلى مدخلاته بالفرد المرجعي على حد قول **مارتين** لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يشعر الفرد بالحرمان عند ما يشعر بعدم تحقق العدالة التوزيعية.[3]

ويرى **كروبسي** أن الحرمان النسبي ينقسم إلى نوعان هما:

- **الحرمان الفردي:** وهو شعور بالاستياء لدي الفرد ينتج عندما يقارن الفرد عوائده إلى مدخلاته مع فرد أخر كما أشار إليه آدامز في نظرية العدالة.
- **الحرمان الجماعي:** وهو حالة الاستياء التي تصيب جماعة العمل بأكملها بالمقارنة مع جماعة مرجعية، وتكون هذه المقارنة بين الجماعات بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التوزيعية والتي من بينها عدد المديرين مقارنة بعدد العمال ونصيب الجماعة من الموارد المختلفة اعتماداً على هذه المعطيات وأخرى التي تعتمدها

[1] هيبة غربي، **نظرية الحرمان النسبي و أسباب التطرف والعنف**، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المركز الديمقراطي العربي،م2،ع4،برلين،المانيا،2020،ص32.

[2] نفس المرجع، ص32.

[3] بلال سيد هاشم، مرجع سابق، ص334.

الجماعات في المقارنة فيما بينها تدرك الجماعة تجسد العدالة في التوزيعات من عدمها.[1]

ويذهب "**مارتين**" إلى أن أعضاء جماعة الأقل مستوى يقارنون أنفسهم مع أعضاء جماعة الأعلى مستوى منهم؛ وهو ما يولد شعور بالحرمان الجماعي لدى أعضاء الجماعة الأقل مستوى، أن أعضاء الجماعة تتأثر ردود الفعل نتيجة الجرمان الجماعي بمدى قابلية المؤسسة التي ينتمون إليها للتغيير، حيث يرى أعضاء الجماعة عندما يدركون أن المؤسسة يمكن أن تتغير فإنهم لا يشعرون بعدم الرضا رغم العوائد الزهيدة التي يحصلون عليها.[2]

المطلب الثالث: نظرية تقييم العدالة

تركز نظرية تقييم العدالة على مسألة توزيع العوائد، جاءت هذه النظرية رداً على نظرية العدالة **لآدمز**، حيث يرى "**لفنتال**" "**Leventhal**" أن "**آدامز**" يعتمد قاعدة واحدة وهي المساهمة لقياسه للعدالة؛ ووفقاً لهذه القاعدة يكون الفرد الذي يعمل أكثر له عوائد أكثر، وخلافاً "**لآدامز**" يرى "**لفنتال**" في نظريته تقييم العدالة أن هناك قواعد أخري يعتمده الفرد لتقييمه لعدالة التوزيع النواتج.[3]

وتنطلق النظرية من الافتراض القائل: أن الأفراد يقيمون عوائدهم باستخدام قواعد مختلفة للعدالة التوزيعية، والتي من بينها قاعدة المساهمة، قاعدة المساواة، قاعدة الحاجات.

---

[1] نفس المرجع، ص335.

[2] ياسر فتحي الهنداوي، **إدارة المدرسة و إدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، لقاهرة، مصر،2012، ص161-162.

[3] نفس المرجع، ص164.

- قاعدة المساهمة: تعتمد هذه القاعدة عندما يكون الهدف هو تحقيق مستوى أعلى من الانتاجية.
- قاعدة الحاجات: عندما يكون الهدف هو تعزيز الرفاهية الشخصية.
- قاعدة التكافؤ: تستخدم عند ما يكون الهدف من التوزيع هو خلق الانسجام الاجتماعي.[1]

إن الأفراد يقيمون العدالة التوزيعية بقواعد مختلفة كل فرد حسب حاجته، ومن خلال ما ينج عن تطبيقه لهذه القواعد يبدي الفرد حكمه عن العدالة التوزيعية في محيط عمله، وتمر عملية تقييم العدالة على أربعة مراحل والتي من خلالها يدرك الفرد عدالة التوزيع وهي:

- يختار الفرد أي من القواعد التي يستعملها، والعوائد التي يحظى بها.
- يقوم الفرد بتقدير العوائد المستحقة ونوعها حسب كل قاعدة.
- جمع العوائد المستحقة بناءً على كل قاعدة في تقدير نهائي.
- مقارنة العوائد الفعلية مع العوائد المستحقة لتقييم العدالة التوزيعية.[2]

المطلب الرابع: نظرية حساسية العدالة

جاءت النظرية نتيجة للقصور الذي شاب نظرية العدالة **لآدامز** بعد الاختبار الذي أجراه "**جرينبرج**" سنة 1979م على عينة من الأفراد حول مدركاتهم للعدالة التوزيعية، خاصة وأن هؤلاء الأفراد يؤمنون بشدة بالمبادئ و القيم البروتستانتية، حيث توصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظرية العدالة لا تنطبق على هذه العينة؛ حيث اكتشف "**جرينبرج**" أن أفراد العينة محل الدراسة لديهم استعداد لتقديم التزامات تفوق ما

[1] نفس المرجع، ص164.
[2] نفس المرجع ص167.

يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي؛ كما أنهم يشعرون بالرضا في حالة ارتفاع مدخلاتهم على العوائد التي يتقاضونها.[1]

من خلال هذه النتائج وجهت انتقادات لنظرية العدالة التي جاء بها "**آدامز**" وبناءً على هذه الانتقادات طرح "**هوسمان**""**Huseman**" سنة 1987م افتراضاً مختلفاً مفاده أن الناس يختلفون في تفضيل نسبة النسبة العوائد إلى المدخلات؛ إذ أن ليس جميع الناس يفضلون الموازنة بين المدخلات والعوائد مقارنة بالفرد المرجعي.

يري رواد هذه النظرية كل من "**ميلز**" و "**هاتلفيلد**" و "**هوسمان**""**Miles**، **Hatfield Huseman**" أن الأفراد يختلفون في حساسيتهم للعدالة، وينقسمون إلى ثلاثة مجموعات وهي:

- المؤثرون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة إذا زادت مدخلاتهم على العوائد عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ولا يشعرون بالرضا إلا إذا كانت جهودهم المبذولة تفوق العوائد التي يتقاضونها.
- الأنانيون: هم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عندما تفوق عوائدهم المدخلات عند المقارنة بالجماعة المرجعية، ويرون أنهم يسحقون العائد الأعلى مقارنة بغيرهم ممن يقدم جهوداً مماثلة.[2]
- المساوون: هم الأشخاص الذين يشعرون بالعدالة عند تساوي نسبة مدخلاتهم إلى عوائدهم مع نسبة مدخلات إلى عوائد الجماعة المرجعية[3]

---

[1] مهدي صالح مهدي السمرائي، **الفكر الإداري والقيادي الحديث**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص25-27.

[2] نفس المرجع، ص26.

[3] نفس المرجع، ص26.

المطلب الخامس: نظرية المعارف المرجعية (الإدراك المرجعي)

جاءت نظرية المعارف المرجعية امتداداً لنظرية المساواة في سلسلة محاولات لتفسير نواتج العمل غير العادلة وردود فعل الأفراد تجاه هذه النواتج، حيث يذهب "**فولجر**""**Folger**" إلى أن الأفراد يقيمون النواتج بناءً على بعض الأطر الفكرية المرجعية

ويميز "**فولجر**" بين نوعين من الاستجابات لدى الأفراد عند إدراكهم لعدم عدالة النواتج التي يحصلون عليها وهما:

- استجابة الاستياء.
- استجابة الرضا / وعدم الرضا.[1]

بحيث تنتج حالة الاستياء عندما يشعر الفرد بأن صانع القرار استخدم إجراءات غير متعارف عليها جعلت العوائد التي حصلوا عليها أقل من المتوقع اعتماداً على معارفه المرجعية.

وحسب "**فولجر**" فإن عدم الرضا ينتج عندما يقارن الفرد الواقع الكائن بالواقع البديل الذي يتطلع له الفرد.

وتستند هذه النظرية على مقارنة الوضع المعاش بالوضع المأمول من خلال المعرفة المرجعية للفرد بالإجراءات المتوقعة والأوضاع البديلة الممكنة التجسيد، فالفرد لا يكون راضيا عندما يدرك أن النواتج المتوقعة أفضل من النواتج المتحصل عليها، ويزداد وعي الفرد بذلك عندما يحصل غيره على مكافآت تختلف عما يحصل عليه، ولأن

[1] نفس المرجع، ص26.

العوائد المرجعية يتم مقارنتها بالعوائد الفعلية يكون الفرد على دراية بما ينبغي أن يحصل عليه.[1]

يتضح من خلال عرض هذه النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية أن الفرد يسعى دائماً إلى تحقيق الإنصاف لنفسه، بطرق مختلفة حسب كل فرد، كما جاء به آدامز في نظرية العادلة، حيث أن الفرد يسعى لتحقيق العدالة وفق مجموعة من الأساليب، والتي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على المنظمة منها:

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من عوائده.
- تقليل مدخلاته إدا كانت مرتفعة مقارنة بمدخلات الآخرين أو عوائده.
- زيادة عوائده إذا كانت أقل من عوائد الآخرين أو أقل من مدخلاته.
- تقليل عوائده إدا كانت أكبر من عوائد الآخرين أو من مدخلاته.
- ترك العمل أو الانتقال أو الغياب.
- تغيير مدخلات الآخرين وعوائدهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.
- تغيير الفرد المرجعي المقارن.[2]

ويتبين من خلال ما تم عرضه أن إدراك العدالة التنظيمية لدي الأفراد مختلف، ولا يمكن ربطه بالتوزيعات المادية والمقارنات بين الأفراد، حيث كشف كل من "**ميلز**" و"**هاتلفيلد**" و"**هوسمان**".

أن الأفراد يختلفون في حساسيتهم للعدالة، وينقسمون إلى ثلاثة مجموعات وهي:

[1] ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص171.

[2] نفس المرجع، ص171.

- المؤثرون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة إذا زادت مدخلاتهم على العوائد عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ولا يشعرون بالرضا إلا إذا كانت جهودهم المبذولة تفوق العوائد التي يتقاضونها.
- الأنانيون: هم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عندما تفوق عوائدهم المدخلات عند المقارنة بالجماعة المرجعية، ويرون أنهم يسحقون العائد الأعلى مقارنة بغيرهم ممن يقدم جهوداً مماثلة.
- المساوون: هم الأشخاص الذين يشعرون بالعدالة عند تساوي نسبة مدخلاتهم إلى عوائدهم مع نسبة مدخلات إلى عوائد الجماعة المرجعية.[1]

[1] نفس المرجع، ص171.

خلاصة:

العدالة التنظيمية هي شعور يتولد لدى العاملين داخل المنظمة؛ نتيجة الإنصاف الذي يدركه العاملين من خلال العوائد والإجراءات و المعاملات و القيم الاخلاقية التي تكرسها المنظمة، ويمكن معرفة و فهم كل بعد منها من خلال الوقوف على المبادئ و الأسس التي يقوم عليها كل بعد، وفق ما تناوله المنظرين و المفسرين للعدالة التنظيمية كلاً من وجهة نظره للعدالة التنظيمية، حيث تباينت التصورات والفهم والنتائج، فمنهم من درس العدالة التوزيعية دون غيرها من الأبعاد الأخرى كما أشار إليه آدامز و مارتين فيري ، ومن المنظرين من أهتم بالعدالة الإجرائية و دورها في خلق مناخ تنظيمي يسمح بالقيام بالمهام و الأدوار داخل المنظمة كما ذهب إلية "**والكر**" و "**ديبوت**" في نظرية عملية ردة الفعل، و"**لفنتال**" من خلال نظرية الفعل المسبق، ويركز رواد عدالة التعاملات المختلفة والإدراك المختلف للعدالة لدى الأفراد كما تمت الإشارة إليه في نظرية حساسية العدالة عند "**هوسمان**" و زملائه و نظرية الإدراك المرجعي لدى "**فولجر**"، و القيم الاخلاقية المستمدة من المجتمع الذي توجد المنظمة فيه و مراعاة القيم الاخلاقية لأقليات داخل المنظمة.

الفصل الثالث

الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي العنصر المحرك للعملية الإدارية والتنظيمية، حيث ترتبط فعالية المنظمة و كفاءتها بشكل عام بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وهو ما يظهر من خلال كثرة الدرسين له في مجلات التنظيم عموماً كونه العنصر الرئيس الذي يبعث الحياة في المنظمة، وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي غير أنه توجد الكثير من المشكلات المرتبطة بالأداء الوظيفي التي صاحبة التغيرات المختلفة التي تعرفها بيئة العمل في مواكبتها للتغيرات الخارجية مما جعل هذا الموضوع متجدداً ويحتاج لمزيد من للدراسة والفهم.

يتناول هذا الفصل الأداء الوظيفي في مبحثين، حيث خصص المبحث الأول لتعريف بالأداء الوظيفي وأهميته والعناصر المشكلة له والمؤثرة فيه، ويعرض المبحث الثاني طرق تقييم الأداء الوظيفي والصعوبات التي تعيق عملية التقييم حيث خصص مطلباً لكل عنصر.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات المتجددة لارتباطه بالعنصر البشري، والذي يشكل بدوره جزءً من عناصر التغيير في بيئة العمل بل أهمها، في ظل التغيرات والتحديثات التي تفرضها التوجهات الحديثة في مجال التنظيم وتنمية الطاقات البشرية، يتناول هذا المبحث الأداء الوظيفي من حيث التعريف والأهمية والعناصر المكونة له والمؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

1) لغة:

- جاء في قاموس محيط المحيط تعريف الأداء هو الإيصال والقضاء.[1]
ويقال أدى الشيء إذا قضاه.[2]
- وجاء في المنجد الأداء بمعنى القضاء يقال أدى ما عليه من دين، ويقال أدى الواجب إذا قضاه.[3]
- أدى الشيء قام به وأدى الدين إي قضاه، وأدى الصلاة إي قام بها لوقتها، الشهادة أدلى بها.[4]

2) اصطلاحاً:

- **الأداء:** هو ذلك العمل الذي يؤديه الفرد بوعي واستيعاب مصحوب بتوقعات واحتياطات التي قد تحدث مستقبلا أثناء قيامه بهذا العمل.[5]
- **الأداء:** هو تلك الأعمال التي يكلف بها العامل من طرف منظمته، التي تحدد عادتاً بكمية أو نوعية وجودة محددة وفق مقاييس تضعها المنظمة، ويؤدى وفق طريق منهجية تضعها المنظمة كضوابط إنتاجية نمطية لسلوك العامل.[6]
- **الأداء:** "هو النشاطات المنظورة الضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العاملين والذي يتحدد بعوامل ثلاثة(كمية العمل، نوعيته، نمطه)".[7]

---

[1] بطرس البستاني، مرجع سابق، ص05.
[2] ابن منظور، مرجع سابق، ص48.
[3] لويس معلوف واخرون، مرجع سابق، ص06.
[4] إبراهيم أنيس واخرون، **المعجم الوسيط**، مجمع اللغة العربية، ط4، القاهرة، مصر،2004، ص10.
[5] مجيد الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2015، ص29-30.
[6] نفس المرجع، ص 29-30.
[7] نفس المرجع، ص 29-30.

- **الأداء:** "هو سلسلة النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين."[1]
- **الأداء الوظيفي:** هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله، وحسن إصغائه لتعليمات المشرف عليه وتنفيذ للتعليمات المطلوبة.[2]
- **الأداء الوظيفي:** هو الطريقة التي يقوم بها الفرد في إنجاز العمل المطلوب منه.[3]
- **الأداء الوظيفي:** «هو مجموعة السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز ويتضمن جودة الأداء وحسن تنفيذ والخبرة الفنية والابتكار والإبداع والالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بالعمل".[4]

من خلال التعريف السابقة يتضح بأن الأداء الوظيفي قيام الموظف بالأعمال الموكلة إليه في المنظمة، ويتمثل في كمية الجهد الذي يبذله الفرد ونوعية العمل المنجز والأسلوب المعتمد في الْقيام بالدور.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة هامة مشتركة داخل المؤسسة بين القائمين على المنظمة والعاملين تتجلي فيما يلي:

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008،ص29.

[2] مجيد الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان،الأردن،2015،ص29.

[3] كفاية محمد عبد الله، إدارة الأداء الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط1، عمان، الأردن،2019،ص109.

[4] بلال سيد هاشم، مرجع سابق،ص356.

الفرع الأول: أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة.

أن الأداء الوظيفي يشكل القوة المحركة للمنظمة كيف ما كان شكلها و نوع النشاط الذي تقوم تمارسه، حيث يتوقف مصيرها على أداء العاملين فيها فإذا ما قاموا بمهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن المنظمة تكون في طريق السليم لتحقيق أهدافها المرسومة، وإذا ما كان الأداء منخفض و عكس ما خطط له من طرف الإدارة و التوقعات التي ترسمها، فإن ذلك يشكل مشكلة كبيرة للمنظمة في تحقيقها لأهدافها، ولأهمية الأداء الجوهرية في للمنظمات؛ تولي هذه الأخيرة اهتمام خاصاً للمورد البشري، من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين، و توفير متطلبات العدالة في بيئة العمل، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، و التركيز على عملية التوظيف والتدريب والمتابعة؛ بغرض ضمان أداء يواكب تطلعات المنظمة.[1]

الفرع الثاني: أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

يحظى الأداء الوظيفي لدى العاملين بأهمية بالغة، لعدة أسباب منها:

- يعتبر الأداء مقياساً لجهود العاملين للقيام المهام الموكلة إليهم في الحاضر ومؤشراً لما يمكن أن تكون عليه مستقبلاً، وبالتالي يمكن القائمين على تسير الموارد البشرية داخل المنظمة من رسم مخطط مستقبلي، وهذا ما يجعل العاملين يحرصون على الاهتمام بمستوى أدائهم من أجل الظفر بتنقلات وظيفية تزيد من العوائد للعاملين.[2]
- يرتبط التحفيز غالباً بأداء العاملين داخل المنظمة والوظائف التي يشغلونها، حيث يصبح العامل يهتم بأدائه ويسعى إلى تطويره.[3]

---

[1] فايز عبدا لرحمان الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2010، ص44-45.

[2] نفس المرجع، ص44-45.

[3] نفس المرجع، ص45.

- أن الأداء الوظيفي مصدر الاستقرار الوظيفي للعاملين والضامن لوجودهم في المنظمة، حيث تسعى المنظمة دائماً إلى الاهتمام بالموارد البشرية وكفاءتها من وانضباطها من خلال التقارير التي تحررها المصالح الموارد البشرية داخل المنظمة والتي قد تفضي بتسريح العمال الذين مستويات الأداء لديهم تكون سيئة، وهذا ما يجعل العامل مركزاً على مستوى الأداء لديه.[1]

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

اختلف الباحثين في موضوع الأداء الوظيفي في تحديد عناصره، غير أنه يوجد اتفاق على مجموعة من العناصر وتتمثل فيما يلي:

- **كفاءة الموظف:** يقصد به ما يملكه الموظف من مهارات وقدرات الشخصية ومعلومات تمكنه من القيام بالمهام الموكلة إليه على الوجه المطلوب، والقدرات الشخصية للعامل دون غيره التي تزيد من الرقي أدائه.[2]
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تعني المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية التي ومتطلباتها، حيث يعد الإلمام بالمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئيسية للأداء الجيد، لأن معرفة الفرد بما يطلبه الدور الذي يشغله يعد مؤشراً على لاهتمام الفرد بأدائه.[3]
- **بيئة التنظيم:** يقصد بها العناصر الداخلية في بيئة العمل التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهياكله والأهداف والموارد وكذا الإجراءات المتبعة، حيث تعد البيئة الداخلية مصدر التنبيهات من خلال ما تعج به من عوامل وتأثيرات تشكل المناخ التنظيمي الذي يتكيف الأداء حسبه وتماشياً لما تفرضه الظروف التنظيمية.

---

[1] نفس المرجع، ص145.

[2] عدنان نبيلة، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي،عمان،الأردن،2019، ص56.

[3] نفس المرجع، ص56.

➢**كمية العمل المنجز:** هو مقدار العمل الذي يمكن للموظف القيام به في الظروف العادية للعمل والوقت المتاح لإنجاز العمل، حيث تعبر كمية العمل المنجز على وتيرة الأداء الفعلي الذي يظهر في شكل منتج.[1]

➢**المثابرة والوثوق:** تشمل الجدية في العمل وتحمل المسؤولية والإتقان في العمل واستجابة الموظف لتوجيهات وإرشادات المشرف، حيث تمثل هذه القيم الدعامة الاخلاقية والنفسية التي تجعل الفرد يحافظ على أدائه في المستوى المرغوب.[2]

حدد "**هاينز Haynes**" عناصر ثلاثة للأداء وهي:

- **الموظف:** العامل وما يملكه من مهارات ومعرفة واهتمام والقيم والاتجاهات والدوافع للقيام بعمله.
- **الوظيفة:** نوع الوظيفة وخصائصها ومتطلباتها.
- **الموقف:** البيئة التنظيمية وما تحتويه من شروط ووسائل وتنظيم وعلاقات عمل التي يحتاجها العامل بغية القيام بعمله.[3]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تنقسم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي إلى قسمين، عوامل ترتبط بالعامل، وأخرى بالوظيفة.

الفرع الأول: العوامل المتعلقة بالعامل:

➢**الرضا الوظيفي:** يشكل الرضا أحد العناصر التي تستخدم لقياس الأداء، حيث يرتبط أداء الفرد بالرضا الوظيفي إذ أن الفرد عند شعوره بالرضا عن وظيفته فإنه

[1] نفس المرجع، ص57.

[2] نفس المرجع، ص58.

[3] محمد الصالح بوطوطن و زديرة خما، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية،ع2، ديسمبر 2014، ص44.

يقوم بعمله على الوجه المطلوب ويكون أكثر التزام دخل عمله، والفرد الذي لا يشعر بالرضا في وظيفته يكون أقل اهتمام بعمله ويتغيب عن عمله ولا ينجزه بإتقان ولا يبدل جهود كافية.[1]

- **الدافعية:** تشكل الدافعية المحرك لقوى العامل لإنجاز عمله والاستمرار فيه والرغبة في القيام بأداء جيد، حيث أن الأفراد مهما تساوى الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة للقيام بعمل ما تبقى الدافعية للقيام بالعمل نقطة التفاوت بينهم.
- **المعرفة:** المعلومات البسيطة والسهلة اللازمة للقيام بالعمل وتختلف من عمل لأخر تتناسب مع نوع العمل والمنظمة.
- **المهارات:** هي تلك القدرات التي تطلبها الوظيفة، والتي يكتسبها الفرد عن طريق التدريب أو التكوين أو المعرفة الشخصية، حركية كانت أو عقلية.
- **الاستعدادات:** هي تلك الإجراءات النفسية والعقلية والشكلية التي تساعد الفرد في القيام بعمله، وتتجلى فانضباطه والجدية والامتثال للتنظيم.
- **الغياب والتغيب:** يؤثر الغياب تأثيراً مباشر على أداء الفرد، سواء كان في فترات متباعدة أو قصيرة لأنه ينجم عنه توقف العمل كلياً وهو ما يؤثر سلباً على أداء الفرد.[2]

الفرع الثاني: العوامل المتعلقة بالوظيفة

- **الظروف المادية:** تؤثر الظروف الفيزيقية في مكان العمل على الأداء الوظيفي للعامل داخل المنظمة، حيث تؤثر الظروف الفيزيقية على العامل نفسياً لدى العامل

[1] مزارة عيسى ونوقي عبد القادر، **معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، ع1، م2، ص135.

[2] نفس المرجع، ص135.

مما يقوض الدافعية للإنجاز لدي العامل وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين.[1]

- **القيادة والإشراف:** يتأثر الأداء الوظيفي باختيار الرؤساء والمشرقين، حيث تتطلب عملية الاختيار مراعاة الصفات اللازمة للقيام بهذه الوظيفة، لأن سوء اختيار الرؤساء والمشرفين يؤدي الي سوء استغلال وتسيير اليد العاملة.
- **التكنولوجيا:** يتأثر الأداء الوظيفي بالتكنولوجيا المستعملة في العمل، والتي أصبحت مطلوبة بشكل كبير نتيجة التغيرات التي تعرفها المنظمات، من أجل مواكبة هذا التغير يجب على المنظمة تأهيل العاملين وتوفير التكنولوجيا المناسبة للعمل.
- **التنظيم:** إن التنظيم الجيد للمختلف المصالح والوضوح في عملية تسيير المنظمة يؤدي إلى استقرار العلاقات في العمل وزيادة الفاعلية في القيام بالأعمال وحل النزاعات والصعوبات في العمل يكسب العامل ثقة في التنظيم ويدفعه للحفاظ على عملة من خلال الاهتمام بأدائه وتسييره الجيد لمساره الوظيفي داخل المنظمة.[2]

مما سبق يتبين أن الأداء الوظيفي هو الطريقة قيام الفرد بعمله و واجباته المكلف به من قبل المنظمة ؛أو الجهة التي تكلفه بالقيام بذلك العمل، ويرتبط الأداء الوظيفي للفرد بالقدرة و المهارة ومعرفته بالعمل ما يطلبه، وكذا الرغبة في القيام بذلك العمل، والوسائل المتاحة للقيام بالعمل و ظروف العمل، كما أنه يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بمجموعة من العوامل التي ترجع بالأساس للعامل و طبيعة الوظيفة, والتي من بينها الرضا الوظيفي، الدافعية، المهارات, الغياب والتغيب، القيادة والإشراف، التكنولوجيا، الظروف المادية، والتنظيم.

[1] نفس المرجع، ص135.

[2] نفس المرجع، ص136.

المبحث الثاني: طرق وصعوبات تقييم الأداء الوظيفي

يتم قياس مستويات الأداء لدى العاملين بطرق مختلفة، تتماشي حسب نوع الوظيفة وحجم المنظمة والمستوى المهني للعاملين، إلا أن تطبيق هذه الطرق وتصميم معايير التقييم تختلف من مقيم لأخر، مما يشكل صعوبات في الوقف الدقيق على مستويات الأداء لدى العاملين، من خلال هذا المبحث نعرض أهم طرق تقييم الأداء الوظيفي، والصعوبات في عملية التقييم.

المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تتمثل هذه الطريقة في قيام المشرف أو الرئيس بترتيب الأفراد الذين يشرف عليهم ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ويكون هذا الترتيب قائم على أسس عامة، وتعتبر هذه الطريقة بسيطة وسهلة إلا أنها تشوبها عيوب من بينها ما يلي:
  - صعوبة عملية التقييم عندما يكون عدد الأفراد كبير.
  - التقييم غير الدقيق لأداء الأفراد الذين هم في وسط الترتيب.
  - تقييم الأداء الفعلي للأفراد فيما بينهم دون مراعاة للأداء المرجعي.[1]
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** تتم هذه الطريقة بمقارنة كفاءة الأفراد فيما بينهم، وترتكز هذه المقارنة على معايير موضوعية، حيث يتم الاعتماد على الأداء الكلي للعمل المقارن ومستوى الأداء.[2]

---

[1] سعودي آمنة وصلوحي حورية، **طرق تقييم أداء العاملين وآثارها على الرضا الوظيفي**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة أدرار،2017-2018، ص11.

[2] طاهر محمود الكلالده، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2008، ص189-190.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تتمثل في التوزيع الأفراد والمشرفين كلا حسب مستوى العام للأداء لا على أساس مستواه الوظيفي، حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف.[1]
- **طريقة تقدير المقياس المدرج:** نعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم أداء العاملين، تعتمد هذه الطريقة على مؤشرات مختلفة، يقوم القائم على التقييم بتقدير مستوى كل فرد على أساس تلك المؤشرات، ويتم اعتماد مؤشرات كالقدرة على التحليل والابتكار والقيادة والتنسيق والتأثير الإيجابي في حسم المواقف.[2]

المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

- **طريقة الوقائع الحرجة:** تقوم هذه الطريقة على التركيز على السلوكيات التي يقوم بها الفرد في مواقف ووضعيات استثنائية، والتي تؤثر على الأداء سلباً وإيجاباً، ومن بين هذه السلوكيات مساعدة الأفراد فيما بينهم في العمل عند الضرورة والعجز عن القيام بدور ما لأسباب مختلفة، والعكس من ذلك السلوكيات السلبية التي تصدر من الأفراد كالتقصير في أداء العمل.
- **الإدارة بالأهداف:** تهتم هذه الطريقة بالأداء في المستقبل بناءً على الماضي، ويشترك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف وفق مراحل تتم كالتالي:
  - تحديد الأهداف والنتائج المطلوبة.
  - المشاركة في تحديد الأهداف ودراستها من طرف الرئيس ومرؤوسيه.
  - تصميم خطة عمل.
  - تحديد معايير التي على أساسها يقاس الأداء.[3]

---

[1] نفس المرجع، ص189-190.

[2] سعودي آمنة وصلوحي حورية، مرجع سابق، ص11.

[3] نفس المرجع، ص13.

- **طريقة التقرير المكتوب:** يتم تقييم أداء الفرد وفق هذه الطريقة من خلال تحرير مقال أو تقرير مفصل، ويشمل المهام التي يقوم بها الفرد وتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد.[1]
- **الطريقة الثلاثية في التقييم:** تعتمد هذه الطريقة تقييم الفرد لذاته وزملائه ورئيسه المباشر.
- **قائمة الملاحظات السلوكية:** تحتوي هذه القائمة على كافة الملاحظات التي يسجلها الرئيس المتعلقة بأداء مرؤوسيه، حيث تمكن هذه الطريقة من تغطية فترات التقييم بأكملها.[2]

المطلب الثالث: صعوبات عملية تقييم أداء العاملين

تتميز عملية تقييم الأداء لدى العاملين بحساسية عالية كونها تؤثر في الحكم على العاملين مما يجعل منها عملية دقيقة، وصعبة لعدة أسباب منها ما له علاقة بالأنظمة التقييم وطرق تصميمها، ومنها ما يرجع بالأساس للقائمين عملية التقييم، ومنها ما يلي:

الفرع الأول: الصعوبات في أنظمة التقييم.

تواجه الكثير من المنظمات مشاكل في تقييم الأداء للعاملين فيها، وهذا راجع لمشاكل في أنظمة التقييم المعتمدة في المنظمة والمعايير التي صممت لقياس الأداء الوظيفي، ومن جملة هذه الصعوبات ما يلي:

- غياب الدقة في معايير التقييم، وعدم قدرتها على تشخيص الأداء.
- غياب الدقة في درجات القياس في المقاييس التي تعتمد العبارات في التقييم (ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف) في التمييز بين مستوى الأداء لدي العاملين.

[1] نفس المرجع ، ص13-14.
[2] نفس المرجع، ص14.

- للغة للمعتمدة في أنظمة التقييم والكلمات التي تقبل عدة تأويلات مختلفة من فرد لأخر.[1]

الفرع الثاني: الصعوبات الناجمة عن القائمين على التقييم.

يتسبب القائمين على عملية تقييم الأداء الوظيفي في إضعاف دقة التقييم، من خلال مجموعة من التصرفات التي يقومون بها أثناء قيامهم بعملية التقييم، ومن جملة هذه التصرفات ما يلي:

- التعميم؛ حيث يقوم المشرف على التقييم بقياس مؤشرا واحد من مؤشرات الأداء ويقوم بتعميم مستوى ذلك المؤشر على باقي المؤشرات بنفس المستوى.[2]
- عدم استيعاب معايير التقييم جيدا، وتلمس هذه المعايير في الواقع خاصة وأن بعض المعايير تتسم بالغموض، كالتعاون والمبادرة.
- عدم معرفة تقديرات ومستوي الأداء الذي يتناسب معها.
- التراخي والمبالغة والمجاملة التي يقوم بها بعض المقيمين، من خلال إعطاء تقديرات عالية أو ضعيفة أو متوسطة دون الرجوع إلى الواقع، حيث يلجأ بعض المقيمين لإعطاء تقديرات عالية للعاملين الذين يفضلونهم وتقديرات ضعيفة للعاملين الذين يختلفون معهم.[3]

---

[1] خالد راجم، **واقع التقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص5.

[2] جمزة الجلالي، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن, 2016، ص192.

[3] نفس المرجع، ص192.

خلاصة:

مما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي ظاهرة تنظيمية تتكون من مجموعة من العناصر التي تشكل هذه الظاهرة في بعدها التنظيمي والذي يتم رصده من خلال مجموعة من المعايير تسمح بالتشخيص الفعلي للأداء الوظيفي, والذي يسمح للمؤسسة بالمعرفة الدقيقة لكفاءة و فعالية العنصر البشري بحيث تتمكن هذه المؤسسة من رسم خططها مستقبلا بناءً على المؤهلات التي تحوزها وإضافة تعزيزات للطاقة البشرية، من خلال استقطاب قوى بشرية مؤهلة تواكب تطلعاتها، وكذلك من خلال رفع من كفاءة قوى البشرية التي تحوزها بالتدريب والتكوين، وهذا ما تعتمده المنظمات الرائدة في الأعمال لعدة أسباب تؤثر في تأهيل القوى البشرية نتيجة التغيرات المتسارعة و المنافسة القوية في تلبية حاجيات الزبائن، ويتبين كذلك من خلال ما تقدم أن عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية ضرورية وبالغة الأهمية، لأنها تعطي الصورة الواقعية للأداء الوظيفي الذي يعد بدوره متغيراً هاما تبني عليه خصص وأهداف المنظمة، و تقتضي عملية التقييم الدقيق والموضوعي توفير جملة من الشروط الضرورية للنجاح التقييم منها:

- ✓اختيار مقياس تقييم مناسب للتقييم أداء العاملين مع مراعاة خصوصيات العاملين في عملية الاختيار وعدد العاملين.
- ✓التزام الموضوعية في التقييم من طرف المشرفين على عملية التقييم.
- ✓اختيار معايير مناسبة للقياس الأداء الوظيفي لدي العاملين.

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا بولاية أدرار،

مستشفى ابن سينا بأدرار أسس في 1975/12/12م، ويقع في وسط المدينة، وهو مؤسسة عمومية ومرفق عام مهمته التكفل بالمواطنين في مجال الصحة والتوعية من خلال مجموعة من الخدمات المتمثلة في الاستعجالان الطبية، الكشوفات الطبية، التحليل الطبي، العلاجات الوقائية، التوعية الصحية، ويضم12 مصلحة و27 وحدة داخلية وخارجية وثلاث فروع صحية، يحتوي على 284 سرير منظم وموزع على حسب المصالح التالية:

مصلحة طب الرجال، مصلحة طب النساء، مصلحة الجراحة العامة، مصلحة الجراحة العامة للنساء، مصلحة الأمراض المعدية، مصلحة الإنعاش والاستعجالان، مصلحة الأشعة، مصلحة التحليل المخبري، مصلحة طب الأطفال، مصلحة الأمومة، مصلحة حماية الطفولة والأمومة، مصلحة تصفية الدم، مصلحة حقن الدم، مصلحة الاستعجالان طبية مركزية.

المطلب الثاني: المجال البشري وإطار المعاينة:

المجتمع الأصلي للدراسة: يمثل المجتمع الأصلي للدراسة فئة الشبه طبي والبالغ عددهم 369.

نوع العينة: تم الاعتماد على العينة الطبقية، وهذا بتقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات حسب الجنس والفئة المهنية والمصالح المستخدمة، نظرا لعدم التجانس، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم 03 يبين توزيع المجتمع الأصلي للدراسة حسب الفئة المهنية والجنس والمصالح.

الفئة المهنية / المصلحة	الممرضين		المساعدين		القابلات	حجم العينة وحصة كل طبقة
	الجنس					
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	أنثى	
مصلحة الاستعجالات	11	06	15	15	-	47
	04	02	05	05	-	16
مصلحة حقن الدم	-	1	2	05	-	08
	-	-	-	02	-	02
مصلحة الأمومة والتوليد	11	23	06	24	17	81
	04	08	02	07	06	27
مصلحة طب الأطفال وحديثي الولادة	04	31	-	03	-	38
	01	11	-	01	-	13
مصلحة الجراحة	19	13	05	05	-	42

	06	04	02	02	–	14
مصلحة العزل	02	–	10	20	–	32
	01	–	03	07	–	11
مصلحة الأشعة	09	05	01	–	–	15
	03	02	–	–	–	05
مصلحة التحليل المخبري	–	–	09	25	–	34
	–	–	03	08	–	11
مصلحة تصفية الدم	–	–	15	06	–	21
	–	–	05	02	–	07
مصلحة كتلة العمليات	20	07	13	11	–	51
	07	02	04	03	–	16
المجموع	76	86	76	114	17	369
	26	29	23	39	06	123

حجم العينة: هو 123 بنسبة تمثيل تقدر بـ33%.

الجدول رقم(04) يوضح توزيع استمارات الدراسة:

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المقبولة	عدد الاستمارات الملغاة
123	123	122	01
%100	%100	%99.18	%0.81

تم توزيع 123 استمارة على فئة الشبه طبيين ، وتم استرجاعها جميعها بنسبة 100% ، لكن تم إلغاء استمارة واحدة لعدم إجابة المبحوث على الحد الأدنى المسموح به من أسئلة الاستمارة، وعليه فـ 122 استمارة قابلة للتحليل بنسبة قدرها 99.18%.

المطلب الثالث: المجال الزمني

أجريت هذه الدراسة في مدة زمنية في حدود أربعة أشهر تم من خلالها زيارة المؤسسة عدة مرات من تاريخ طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية إلى السيد مدير المؤسسة إلى غاية استرجاع أخر استمارة كما هو موضح في المراحل التالية:

1-الدراسة الاستطلاعية:

تمت زيارة المؤسسة بشكل غير رسمي عدة مرات بداية من تاريخ 2022/02/02 إلى غاية 2022/02/16 في زيارات متفرقة؛ حيث أجريت معاينة للمصالح التي يعمل فيها مجتمع البحث، والاطلاع على ظروف العمل واستقراء مؤشرات وموضوع الدراسة وقابلية فئة الشبه طبيين للتجاوب مع الدراسة الميدانية من خلال بعض المقابلات الأولية والملاحظات التي تم تدوينها بغرض معرفة إي نوع من أدوات الدراسة الأنسب لمجتمع الدراسة بغرض جمع المعلومات والأوقات المناسبة للزيارات المقبلة.

وبتاريخ 2022/02/23 تم تقديم طلب ترخيص بإجراء دراسة ميدانية إلى السيد مدير المؤسسة يوضح رغبة الباحثين في إجراء الدراسة الميدانية في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، يوضح المؤسسة التي ينتمي إليها الباحثين، وبموافقة من السيد رئيس قسم العلوم الاجتماعية بجامعة أدرار، بعد قبول الطلب والموافقة على إجراء الدراسة من السيد مدير المؤسسة تمت زيارة السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، تم الحصول على بعض المعلومات

الأولية حول الفئة المستهدفة وحجم مجتمع الدراسة وتوزيعه على المصالح داخل المؤسسة، وطريقة تقييم الأداء داخل المؤسسة، كما تمت زيارة جميع المصالح بهدف استكمال جمع المعلومات حول التعداد الفعلي لفئة شبه طبيين، حيث دامت إلى تاريخ 2022/03/17.

2-توزيع الاستمارات واسترجاعها.

بعد ضبط حجم العينة وتحكيم الاستمارة تم توزيعها على الفرق المناوبة في الفترة الصباحية والمسائية على جميع المصالح التي يشتغل فيها شبه طبيين في حدود 20 يوماً تم خلالها توزيع واسترجاع الاستمارة من تاريخ 2022/03/20 إلى غاية 2022/04/10.

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة:

المطلب الأول: توزيع عينة الدراسة على المصالح داخل المؤسسة.

جدول بسيط رقم 05 يوضح توزيع المبحوثين على المصالح داخل المؤسسة.

المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
الاستعجالات	16	%13.0
حقن الدم	2	%1.6
الأمومة والتوليد	27	%22.0
طب الاطفال وحديثي الولادة	13	%10.6
مصلحة الجراحة	14	%11.4

مصلحة العزل	**11**	**%8.9**
مصلحة الاشعة	**5**	**%4.1**
التحليل المخبري	**11**	**%8.9**
تصفية الدم	**8**	**%6.5**
كتلة العمليات	**15**	**%12.2**
المجموع	**122**	**%99.2**

الجدول أعلاه يبين توزيع عينة الدراسة حول المصالح داخل المؤسسة؛ حيث نجد22% من المبحوثين يعملون في مصلحة الأمومة والتوليد، وتقارب في النسب بين الذين يعملون في مصلحة الاستعجالات وكتلة العمليات ومصلحة الجراحة وطب الأطفال وحديثي الولادة وذلك بنسبة 13% و12% و11% و10% على التوالي، وتساوي في النسب في مصلحة العزل والمخبر المركزي بنسبة 8.9%، وتقارب في النسب الدنيا في مصلحة تصفية الدوم ومصلحة الأشعة ومصلحة حقن الدم بنسبة6.5% و4% و1% على التوالي.

المطلب الثاني: جنس عينة الدراسة والخبرة المهنية.

جدول تجميعي رقم 06 يوضح جنس المبحوثين والخبرة المهنية.

الجنس / الخبرة المهنية	ذكر	أنثى	المجموع
أقل من 5 سنوات	4 %3.3	14 %11.5	18 %14.8
5-9 سنوات	14 %11.5	34 %27.9	48 %39.3
10-14	7 %5.7	24 %19.7	31 %25.4
15-19	1 %0.8	9 %7.4	10 %8.2
20-24	1 %0.8	2 %1.6	3 %2.5
25 فأكثر	10 %8.2	2 %1.6	12 %9.8
المجموع	37 %30.3	85 %69.7	122 %100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الإناث أكبر من الذكور بنسبة 69%؛ في حين أن نسبة الذكور تقدر بـ30%، كما نجد39.3%من المبحوثين خبرتهم المهنية من 05 إلى 09 سنوات؛ في حين أن أقل نسبة تعود إلى ذوي خبرة مهنية ما بين 20 إلى24 بنسبة 2.5%، حيث يتبين أن 27.9% من المبحوثين من فئة الإناث خبرتهم المهنية ما بين 05 إلى 09 سنوات، ونجد تقارب في النسب بين الإناث اللواتي خبرتهن المهنية أقل من05 سنوات واللواتي خبرتهن المهنية ما بين 20 إلى 24 سنة بنسبة 11.5% و7.4% على التوالي، كما يتبين وجود تقارب في النسب لدى الذكور الذين لهم خبرة مهنية ما بين 05 إلى 09 والذين خبرتهم المهنية من 25 سنة فما فوق وذلك بنسبة 11.5% و08.2% من مجموع المبحوثين على التوالي، ويوجد تقارب كذلك بين باقي سنوات الخبرة بنسب ضعيفة جداً.

إن التواجد الكبير للإناث لذى فئة شبه طبيين يمكن إرجاعه إلى ثقافة المجتمع المحلي الذي يرى أن مجال العمل الأنسب لفئة الإناث هو مجال التربية والتعليم والصحة كون إن طبيعة العمل في هذه المجالات يتناسب مع القدرات البدنية للإناث، ومع المهام والأدوار التي تعد من عمل المرأة في الحياة العامة والقرب الجغرافي للمؤسسة.

المطلب الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن والحالة العائلية.

جدول تجميعي رقم 07 يوضح توريع المبحوثين حسب متغير السن والحالة العائلية.

الحالة العائلية / السن	أعزب	متزوج	أرمل	مطلق	المجموع
أقل من 25	1 %0.8	4 %3.3	-	-	5 %4.1
35-25	29 %23.8	48 %39.3	-	-	77 %63.1
45-36	1 %0.8	21 %17.2	2 %1.6	2 %1.6	26 %21.3
55-46	-	11 %9.0	-	-	11 %9.0
أكبر من 55	-	3 %2.5	-	-	3 %2.5
المجموع	31 %25.4	87 %71.3	2 %1.6	2 %1.6	122 %100

يبين الجدول أن أغلب المبحوثين متزوجين وذلك بنسبة 71.3% ثم العزب بنسبة 25.4% وتساوي في النسب بين الأرامل والمطلقين بـ 1.6% كأضعف نسبة. كما نجد 63% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة بينما نلاحظ تقارب في النسب الدنيا بين المبحوثين أعمارهم بين أقل من 25 سنة و أكثر من 55 سنة بنسبة 4% و2.5% على التوالي.

حيث أن 39% من المبحوثين متزوجين أعمارهم بين 25-35؛بينما 2.5%متزوجين تفوق أعمارهم 55 سنة، أما بالنسبة للعزاب نجد 23% أعمارهم بين 25 و35 سنة؛ بينما تكاد النسب تنعدم بين المبحوثين أعمارهم أقل من 25 سنة و36-45 سنة بنسبة 0.8%،كما نجد أن هناك تساوي بين الأرامل والمطلقين بنسبة ضعيفة تقدر بـ 1.6%.

المطلب الرابع: المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي لعينة الدراسة

جدول تجميعي رقم08 يوضح المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي لعينة الدراسة.

المنصب الوظيفي / المؤهل العلمي	ممرض	مساعد	قابلة	مشغل أجهزة التصوير	بيولوجي	المجموع
متوسط	4 %3.3	–	–	–	–	4 %3.3
ثانوي	8 %6.6	20 %16.4	–	–	1 %0.8	29 %23.8

شهادة البكالوريا	33 %27	19 %15.6	4 %3.3	4 %3.3	9 %7.4	69 %56.6
شهادة دراسات تطبيقية	2 %1.6	–	–	–	1 %0.8	3 %2.5
شهادة جامعية	6 %4.9	5 %4.1	3 %2.5	1 %0.8	2 %1.6	17 %13.9
المجموع	53 %43.4	44 %36.1	7 %5.7	5 %4.1	13 %10.7	122 %100

يتبين من الجدول أعلاه أن ما يزيد عن نصف الشبه طبيين حاصلين على شهادة البكالوريا وذلك بنسبة 56.6%، في حين نجد نسب ضعيفة متقاربة بين الحاصلين على شهادة التعليم المتوسط والحاصلين على شهادة دراسات تطبيقية بنسبة 3.3% و2.5%على التوالي، كما يتبين كذلك أن ما يزيد عن ثلث المبحوثين ممرضين بنسبة 43.4% بينما نجد أن هناك تقارب النسب الدنيا تعود للقابلات ومشغلي أجهزة التصوير بنسبة 5% و4% على التوالي.

حيث أن 27% من المبحوثين ممرضين حاصلين على لشهادة البكالوريا؛ بينما نجد 1.6% ممرضين حاصلين على شهادة دراسات تطبيقية، ونلاحظ أيضاً تقارب في النسب بين المساعدين الذين لديهم شهادة التعليم الثانوي والحاملين لشهادة البكالوريا بنسبة 16% و15% على التوالي؛ في حين أن 4% لديهم شهادة جامعية، أما بالنسبة للقابلات مشغلي أجهزة التصوير نجد تقرب بين الحاصلين على شهادة البكالوريا بنسبة 3% ؛ والحاصلين على شهادة جامعية 2% و0.8% على التوالي، وفي ما يخص

البيولـوجيين نجـد 7% حاصـلين علـى شـهادة البكالوريـا؛ وتقـارب فـي النسـب بـين الحاصـلين علـى شـهادة البكالوريـا وشـهادة الدراسـات التطبيقيـة والثـانوي بنسـبة 1.6% و0.8%.

يتضح من القراءة السابقة في الجدول أن نسبة معتبرة من عينة الدراسة ممرضين، وهو ما يمكن تفسيره بحاجة المؤسسة للأدوار والمهام التي يقوم بها الممرضون باعتبارها الفئة الأقرب لخدمة المرضى بعد الطبيب وتقديم العلاج الذي يوصي به الأطباء ومرافقة المرضى داخل المؤسسة الاستشفائية، أغلبهم حاملين لشهادة البكالوريا وهو المستوى العلمي الذي يسمح للمتقدمين للمعاهد شبه الطبية قصد التكوين في رتبة ممرض لمدة سنتين.

المبحث الثالث: واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية ابن سينا بأدرار.

المطلب الأول: احترام أوقات العمل.

جدول تجميعي رقم 09 يبين مدى احترام المبحوثين لأوقات العمل واجتماعهم بزملائهم في المصالح الأخرى أثناء فترة الدوام.

الاجتماع بزملاء في المصالح الأخرى / احترام أوقات العمل	نعم	لا	المجموع
دائما	25 %20.8	57 %47.5	82 %68.3

أحيانا	11 %9.2	25 %20.8	36 %30
أبدا	1 %0.8	1 %0.8	2 %1.7
المجموع	37 %30.8	83 %69.2	*120 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يشير الجدول أعلاه أن 69.2% من المبحوثين لا يجتمعون بزملائهم في مصالح أخرى أثناء العمل؛ في حين نجد 30.8% منهم يجتمعون بزملائهم في مصالح أخرى أثناء الدوام، كما نجد أن 68.3% من المبحوثين يحترمون أوقات الدوام؛ في حين أن نسبة ضعيفة تقدر بـ1.7% منهم لا يحترمون أوقات العمل.

حيث يتبن أن 47.5% من المبحوثين يحترمون أوقات العمل ولا يجتمعون بزملائهم في مصالح أخرى؛ بينما تعود أضعف نسبة إلى مبحوثين لا يحترمون مطلاق أوقات العمل ولا يجتمعون بزملائهم في مصالح اخرى، ويتضح كذلك أن 20.8% من المبحوثين يحترمون أوقات العمل لكنهم يجتمعون بزملائهم في مصالح أخرى أثناء العمل؛ في حين تكاد النسبة تنعدم بالنسبة للمبحوثين الذين لا يحترمون أوقات العمل ويجتمعون بزملائهم في مصالح أخرى بنسبة 0.8%.

يتبين مما سبق أن نسبة كبيرة من المبحوثين يحترمون أوقات العمل؛ حيث يلتزمون بالحضور في الوقت للمؤسسة كما أنهم لا يجتمعون بزملائهم في مصالح أخرى داخل المؤسسة غير أن ما يزيد عن النصف منهم يجتمعون بزملائهم في مصالح أخرى أثناء

العمل، وهذا الوضع غير طبيعي؛ حيث بشكل هضر للوقت في التنقل بين المصالح بدل الالتزام العمل داخل المصالحة.

جدول بسيط رقم 10 يوضح مدى مغادرة المبحوثين للعمل أثناء فترة الدوام.

مغادرة العمل أثناء فترة الدوام	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	54	%45.8
لا	64	%54.2
المجموع	118*	%100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يوضح الجدول أعلاه أن ما يزيد عن نصف المبحوثين لا يغادرون العمل أثناء فترة الدوام وذلك بنسبة 54.2%؛ في حين أن 45.8% يغادرون عملهم أثناء فترة الدوام.

يتبين من القراءة السابقة أن ما يزيد عن نصف المبحوثين يحترمون أوقات العمل من خلال بقائهم في العمل أثناء فترة المداوم، غير أنه توجد فئة معتبرة تغادر العمل أثناء فترة الدوام وهذا راجع بالأساس حسب إجابات المبحوثين إلى أنهم يغادرون المؤسسة للتزود الحاجات الضرورية التي عجزت المؤسسة عن توفيرها، كالوجبات الغذائية المحترمة وغيرها من الخدمات غير المنصفة في المؤسسة.

جدول تجميعي رقم 11 يوضح مدى تغيب المبحوثين عن العمل وأسباب التغيب.

التغيب عن العمل / أسباب التغيب عن العمل	نعم	لا	المجموع
المرض	51 %75	-	51 %75
قضاء الحاجات الشخصية	13 %19.1	1 %1.5	14 %20.6
ظروف العائلية	1 %1.5	-	1 %1.5
وفاة أحد الأصول	1 %	-	1 %1.5
خلافات مع رئيس المصلحة	1 %1.5	-	1 %1.5
المجموع	67 %98.5	1 %1.5	*68 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أعلاه التغيب عن العمل لدي فئة شبه طبيين وأسباب التغيب حيث نجد أن 98.5% يتغيبون عن العمل؛ بينما1.5% فقط من لا يتغيبون عن العمل، كما يتضح أن 75% ترجع أسباب غيابهم إلى المرض أو مرض أحد أفراد الأسرة، و20% لقضاء حاجات شخصية وتساوي في النسب الدنيا بين المبحوثين الذين يتغيبون لظروف عائلية و لوفاة **أحد الأصول** و خلافات مع رئيس المصلحة بسبة 1.5%.

بحيث أن 75% من المبحوثين يتغيبون عن العمل لأسباب المرضية، و19.1% يتغيبون لقضاء حاجات شخصية، في حين نجد أن 1.5% تعد أسباب غيابهم إلى ظروف عائلية أو حالة وفات **أحد الأصول** أو خلافات مع رئيس المصلحة.

يتبين من خلال القراءة السابقة في الجدول أن معظم المبحوثين الذين يتغيبون عن العمل يرجع ذلك لأسباب مرضية، خاصة وأنه جاء في إجابات بعض المبحوثين أن المؤسسة لا توفر البدلة المناسبة للجميع ولا تخبر مساعدي التمريض بخطورة الحالات التي يتعاملون معها و التصريحات الكاذبة، كما أنه لا يوجد شبه طبيين خاصين بمصلحة العزل(الأمراض المعدية) وهو ما من شأنه أن يجعلهم عرضة للأمراض خاصة في المصالح الحساسة كمصلحة العزل وكتلة العمليات وحتى الاستعجالات التي تستقبل الحالات في البداية، غير أنه لا يمكن تفسير جميع غيابات الشبه طبيين كما سبق بل قد يكون لقضاء حاجات يرى الفرد أنها أهم من الذهاب للعمل خاصة إذا كان لها أثر مادي يساعده على تلبية حاجياته.

المطلب الثاني: إنجاز المهام في الوقت.

جدول تجميعي رقم 12 يوضح مدى تأجيل المبحوثين لبعض الاعمال الموكلة إليهم واحاجتهم لوقت إضافي لإتمام العمل.

تأجيل بعض الاعمال الموكلة / احتياج وقت إضافي	دائماً	أحياناً	أبداً	المجموع
نعم	9 %7.5	8 %6.7	19 %16	28 %23.5

لا	15 %12.6	10 %8.4	76 %63.9	91 %76.5
المجموع	24 %20.1	18 %15.1	95 %79.8	*119 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 76.5%لا يحتاجون وقت إضافي لإتمام عملهم و23.5%يحتاجون لوقت إضافي لإتمام العمل. كما نجد أن أغلب المبحوثين بنسبة 79.8% لا يؤجلون أبداً أعمالهم لأوقات أخرى؛ بينما هناك تقارب في النسب بين من يؤجلون أعمالهم دائماً والذين يؤجلون أحاناً أعمالهم لوقت أخر بنسبة 20.1% و 15.1% على التوالي.

حيث تشير بيانات الجدول إلى أن 63.9% من المبحوثين لا يحتاجون لوقت إضافي ولا يؤجلون أعمالهم لأوقات أخرى؛ بينما نجد من 16% من المبحوثين يحتاجون لوقت إضافي بالرغم من عدم تأجيلهم لأعمالهم لوقت أخر، ونلاحظ من تقارب في النسب بين المبحوثين الذين يحتاجون لوقت إضافي ويؤجلون أعمالهم دائما والذين يؤجلون أحياناً أعمالهم بنسبة 7.5% و6.7% على التوالي؛ وبين الذين لا يحتاجون لوقت إضافي ويؤجلون أعمالهم دائماً والذين يؤجلون أحياناً أعمالهم بنسبة 12.6% و8.4% على التوالي.

مما سبق يتضح أن معظم الشبه طبيين يقومون بأعمالهم في الوقت المحدد دون تأجيل؛ هو أمر طبيعي؛ حيث أن جل الأعمال التي يقوم بها الشبه طبيين غير قابلة لتأجيل نظراً لطبيعة العمل الذي يقتضي سرعة تقديم العلاج للمرضى والقيام به في عملية واحدة دون تجزئته أو المرافقة اثناء توجدهم في المؤسسة.

المطلب الثالث: إتقان العمل.

جدول بسيط رقم 13 يوضح مدى وقوع المبحوثين في أخطاء.

الوقوع في الأخطاء	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	2	%1.9
أحيانا	64	%61.5
أبدا	38	%36.5
المجموع	*104	%100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة معتبرة من المبحوثين يقعون في أخطاء أحياناً وذلك بنسبة 61.5%؛ في حين أن 1.9% فقط دائما ما يقعون في أخطاء.

يتضح مما سبق أن جل المبحوثين يقعون في الأخطاء؛ وهذا ما يمكن تفسيره من خلال تصريحات بعض المبحوثين بالنقص في اليد العاملة في بعض المصالح التي تشهد إقبال كبير من المرضى وسرعة وتيرة العمل داخل بعض المصالح كالاستعجالات والجراحة التي تستقبل حالات مرضية مستعجلة وبعدد غير متوقع يفوق في بعض الأحيان قدرات فريق العمل في هذه المصالح.

المطلب الرابع: الالتزام بالتعليمات واللوائح.

جدول بسيط رقم 14 يوضح مدى قيام كل فرد بمهامه الوظيفية.

قيام كل فرد في فريق العمل بمهامه الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	108	%91.5
لا	10	%8.5
المجموع	118*	%100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يقوم جميع فريق العمل بالمهام الموكلة إليهم وذلك بنسبة 91.5%بينما نجد نسبة ضعيفة من المبحوثين تقدربـ8.5%.

يتبين من القراءة السابقة أن جل الشبه طبيين يقومون بمهامهم الوظيفية داخل المؤسسة وهي نتيجة طبيعية وتشير إلى اهتمام الشبه الطبيين بالعمل والمسؤولية الملاقاة على عاتقهم لخدمة المرضى والحس الإنساني لدى هذه الفئة وكذلك حرص المؤسسة على مراقبة العاملين من خلال الدور الذي يقوم به مسؤولين في المصالح داخل المؤسسة.

جدول تجميعي رقم 15 يوضح مدي التزام المبحوثين بتعليمات مسؤول الفريق وامتثال جميع فريق العمل للتعليمات.

امتثال جميع فريق العمل للتعليمات / التزام المبحوث بالتعليمات	نعم	لا	لا أدري	المجموع
نعم	60 %50	42 %35	–	102 %85
لا	9 %7.5	8 %6.7	1 %0.8	18 %15
المجموع	69 %57.5	50 %41.7	1 0.8%	*120 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أن أغلب المبحوثين يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق وذلك بنسبة 85%؛ في المقابل نجد أن 15% من المبحوثين لا يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق، كما يتضح أن ما يزيد عن نصف المبحوثين يمتثل جميع فريق عملهم لتعليمات مسؤول الفريق وذلك بنسبة 57.5%؛ و 41.7% لا يمتثل جميع فريق العمل الذي ينتمون إليه بتعليمات مسؤول الفريق.

حيث نجد أن 50% من المبحوثين يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق ويمتثل جميع فريق العمل الذي ينتمون إليه لتعليمات مسؤول الفريق؛ بينما نجد أن 7.5% لا يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق غير أن جميع فريق العمل الذي ينتمون إليه يمتثلون لتعليمات مسؤول الفريق، ويتضح كذلك أن 35% من المبحوثين يلتزمون بتعليمات

مسؤول الفريق ولا يمتثل جميع فريق العمل الذي ينتمون إليه لتعليمات مسؤول الفريق؛ في حين أن 6.7% من المبحوثين فقط لا يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق ولا يمتثل جميع فريق العمل الذي ينتمون إليه لتعليمات مسؤول الفريق.

جدول بسيط رقم 16 يوضح طريقة تعامل المبحوثين مع تعليمات مسؤول الفريق.

التعامل مع تعليمات مسؤول الفريق	التكرار	النسبة المئوية
بجدية	98	%94.2
تجاهل	5	%4.8
الرفض	1	%1.0
المجموع	*104	%100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يتضح من الجدول أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة تقدر بـ 94.2% يتعاملون بجدية مع تعليمات المسؤول؛ في حين نجد نسب ضعيفة متقاربة بين المبحوثين الذين يتجاهلون تعليمات مسؤول الفريق و الذين يرفضونها بنسبة 4.8% و1%على التوالي.

يتبين من خلال القراءة السابقة في الجدول أن جل المبحوثين يمتزون بالجدية في عملهم؛ وذلك بتعاملهم مع تعليمات مسؤول الفريق بجدية وهذا راجع إلى

ما تفرضه القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة ورجع كذلك لتنامي حس المواطنة التنظيمية لدى الشبه طبيين.

المطلب الخامس: المبادرة والتطوع.

جدول تجميعي رقم 17 يوضح مدى تقديم المبحوثين لاقتراحات، ملاحظات حول العمل ومساعدتهم لزملائهم في العمل.

مساعدة الزملاء / تقديم ملاحظات واقتراحات	نعم	لا	المجموع
دائما	71 %59.7	10 %8.4	81 %68.1
أحيانا	30 %25.2	7 %5.9	37 %31.1
أبدا	1 %0.8	–	1 %0.8
المجموع	102 %85.7	17 %14.3	*119 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة تقدر بـ 85.7% يقدمون اقتراحات وملاحظات في العمل، في حين نجد أن 14.3% لا يقدمون اقتراحات وملاحظات؛ كما نجد أن نسبة معتبرة من المبحوثين تقدر بـ68.1% دائما ما يساعدون زملائهم في العمل، وتكاد تنعدم نسبة من لا يساعدون زملائهم بنسبة 0.8%؛ كما يتضح من بيانات الجدول أن ما يفوق نصف المبحوثين يساعدون زملائهم في العمل ويقدمون اقتراحات وملاحظات حول العمل وذلك بنسبة 59.7%؛ في حين أن 8.4% لا يقدمون اقتراحات وملاحظات تخص العمل، كما يتبين أن 25% من المبحوثين يقدمون اقتراحات وملاحظات حول العمل أحياناً يقومون بمساعدة زملائهم في العمل؛ بينما 5.9% من المبحوثين لا يقدمون اقتراحات وملاحظات تخص العمل لكن أحياناً يساعدون زملائهم في العمل، أما في ما يخص المبحوثين الذين يقدمون اقتراحات وملاحظات حول العمل ولا يقومون بمساعدة زملائهم في العمل نجد نسبة ضعيفة جدا تكاد تنعدم تقدربـ0.8%.

الملاحظ مما سبق أن فئة الشبه طبيين متعاونون فيما بينهم بشكل كبير؛ وهو ما يطبع العمل الجماعي عموماً؛ خاصة وأن هذه الفئة تعمل في شكل فرق عمل، وفي قاعات مفتوحة يشتغل فيها معظم الفريق، ولديهم حس بضرورة تطوير العمل وتحسين الخدمات الصحية من خلال مشاركتهم بتقديم ملاحظات واقتراحات لمسؤولي فرق العمل التي ينتمون إليها.

جدول تجميعي رقم 18 يوضح مدى قيام المبحوثين بمهام استثنائية وبقائهم لوقت إضافي لإتمام العمل.

البقاء في الدوام لوقت إضافي / القيام بمهام استثنائية	نعم	لا	المجموع
دائما	1 %0.9	1 %0.9	2 %1.7
أحيانا	24 %20.7	24 %20.7	48 %41.4
أبدا	30 %25.9	36 %31	66 %56.9
المجموع	55 %47.4	61 %52.6	*116 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يشير الجدول أعلاه إلى أن 56.9% من الشبه طبين بمستشفى ابن سينا لا يقومون بأعمال استثنائية؛ و41.4% منهم يقومون أحيانا بمهام استثنائية، وفي ما يخص الذين يداومون على القيام بمهام استثنائية هناك نسبة ضعيفة جداً تقدربـ1.7%. كما

نجد أن 52.6% من المبحوثين لا يفضلون البقاء في العمل لوقت إضافي لإتمام المهام، و47.4%يفضلون البقاء في الدوام لوقت إضافي لإتمام مهامهم.

حيث أن 31%من المبحوثين لا يقومون بمهام استثنائية و لا يفضلون البقاء لوقت إضافي لإتمام مهامهم؛ في حين أن0.9%يقومون بمهام استثنائية ولا يفضلون البقاء في الدوام من أجل إتمام مهامهم، كما يتبين أن 25.9% لا يقومون بمهاهم استثنائية لكن يفضلون البقاء لوقت إضافي لإتمام المهام، بينما تعود أدنى نسبة 09% للمبحوثين الذين دائماً ما يقومون بمهام استثنائية ويفضلون البقاء لوقت إضافي لإتمام مهامهم.

تشير القراءة السابقة في الجدول أن هناك عزوف كبير عن القيام بمهام استثنائية لدى فئة شبه طبيين؛ حيث يقتصرون على القيام بمهامهم داخل المؤسسة فقط، وهذا ما يؤكده الواقع من خلال الغياب شبه تام لحملات تحسيسية من طرف المؤسسة وتخلف بعض المنتسبين عن الاستجابة لطلب المساعدة أثناء عطلهم في بعض الحالات القصوى خاصة تلك التي تحتاج لمختصين

المبحث الرابع: واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة.

المطلب الأول: واقع العدالة التوزيعية

جدول تجميعي رقم 19يوضح مدى توفير المؤسسة للبذلة المناسبة لطبيعة العمل والانصاف في الاستفادة من الخدمات لدى المبحوثين.

الاستفادة من الخدمات / توفير المؤسسة للبدلة	نعم	لا	المجموع
دائما	18 %15.9	6 %5.3	24 %21.2
أحيانا	33 %29.2	25 %22.1	58 %51.3
أبدا	10 %8.8	21 %18.6	31 %27.4
المجموع	61 %54	52 %46	*113 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما يفوق نصف المبحوثين 51.3%توفر لهم المؤسسة البدلة بصفة متذبذبة؛ في حين أن أدنى نسبة وهي 21.2%تمثل المبحوثين الذين دائماً ما توفر لهم البدلة، كما نجد أن 54% من المبحوثين يستفيدون من الخدمات التي توفرها لهم المؤسسة الاستشفائية؛ بينما 46% لا يستفيدون من هذه الخدمات.

حيث يتبين كذلك، أن 29.2% من المبحوثين يستفيدون من الخدمات وتوفر لهم المؤسسة أحيانا البدلة؛ و8.8% يستفيدون من الخدمات ولا توفر لهم المؤسسة البدلة، ونجد كذلك أن 22.1% من المبحوثين لا يستفيدون من الخدمات وتوفر لهم المؤسسة البدلة أحياناً، في حين أن 5.3% دائماً ما توفر لهم المؤسسة البدلة ولا يستفيدون من الخدمات.

ومما سبق يتبين أن المؤسسة لا تلتزم بالإنصاف في توزيع البدلة المناسبة للشبه طبيين داخل المؤسسة وهو ما يتوافق مع إجابة المبحوثين في بعض المقابلات؛ حيث اشار بعض المبحوثين إلى أن المؤسسة لا توفر البدلة المناسبة خاصة تلك التي تخص مصلحة العزل والجراحة، وهذا ما يجعل من هذه الفئة تعمل في جو سيئ وبالرغم من أن نصف المبحوثين يرون أنه يوجد إنصاف في الخدمات غير أن نسبة معتبرة من الشبه طبيين لا يتم إنصافهم في الخدمات داخل المؤسسة.

جدول تجميعي رقم 20 يوضح مدى توفير المؤسسة للحماية أثناء القيام بالمهام وتوفيرها أماكن الراحة.

توفير المؤسسة لمكان الراحة / توفير المؤسسة للحماية	نعم	لا	المجموع
دائما	19 %15.7	3 %2.5	22 %18.2
أحيانا	36 %29.8	29 %24	65 %53.7
أبدا	12 %9.9	22 %18.2	34 %28.1
المجموع	67 %55.4	54 %44.6	*121 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما يفوق نصف المبحوثين توفر لهم المؤسسة مكان للراحة وذلك بنسبة 55.4%؛ و 44.6% لا توفير المؤسسة لهم أماكن الراحة، كما نلاحظ أن 53.7% من المبحوثين توفر أحيانا المؤسسة لهم الحماية أثناء القيام بالمهام؛ في حين أن 18.2% دائما توفر لهم المؤسسة الحماية، كما يتضح من الجدول أن ما يقارب 30% من المبحوثين الذين توفر لهم المؤسسة مكان الراحة توفر لهم المؤسسة أحياناً الحماية و9.9% لا توفر لهم المؤسسة الحماية وتوفر لهم أماكن

الراحة، كما نجد أن 24% من الذين لا توفر لهم المؤسسة أمكان الراحة توفر لهم المؤسسة أحيانا الحماية، و2.5%توفر لهم المؤسسة الحماية دائماً أثناء القيام بالمهام ولا توفر لهم أماكن للراحة.

يتضح مما سبق بأن هنالك تقارب بين المبحوثين الذين صرحوا بوجود عدالة في توفير أماكن الراحة وبين الذين يرون أنه لا يوجد إنصاف في أماكن الراحة، هو ما تؤكده إجابات المبحوثين في المقابلة؛ حيث عبروا عن عدم رضاهم عن هذه الخدمة داخل المؤسسة خاصة وأنه في بعض الأحيان يلجأ المسؤول إلى استغلالها كغرف خاصة لأحد مقربيه ومعارفه أثناء تواجدهم في المؤسسة، كما أنها توجد غرف مختلطة بين الجنسين وتفصلها فقط بعض الحواجز.

جدول بسيط رقم 21 يوضح مدى توفير المؤسسة الاستشفائية للوجبات الغذائية.

توفير المؤسسة لوجبات غذائية محترمة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	14	%11.6
أحيانا	41	%33.7
أبدا	67	%54.7
المجموع	122	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما يزيد عن نصف المبحوثين 54.5% يؤكدون أن المؤسسة لا توفر وجبات غذائية محترمة أثناء فترة المداومة؛ في حين أن 11.4% منهم أجابوا بأن المؤسسة توفير وجبات غذائية محترمة أثناء فترة المداومة.

من خلال القراءة الاحصائية في الجدول يتبين أنه لا يوجد إنصاف في توزيع وجبات محترمة في المؤسسة وهي نفس إجابات التي تم الحصول عليها من المقابلة مع بعض شبه طبيين في المؤسسة لعدة أسباب منها نقص الرقابة والتسيب في تسيير المطعم المركزي داخل المؤسسة؛ حيث يلجأ بعض شبه طبيين إلى مغادرة المؤسسة أثناء فترة الدوام للبحث عن وجبة غذائية من المطاعم الخاصة، وهو ما يمكن أن يتسبب في عرقلة العمل داخل المؤسسة.

جدول بسيط رقم22 يوضح مدى الانصاف في توزيع المردودية لدى المبحوثين.

الانصاف في توزيع المردودية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	%57.4
لا	49	%42.6
المجموع	*115	%100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أن ما يفوق نصف المبحوثين 57.4% أجابوا بوجود انصاف في توزيع المردودية في المؤسسة؛ في حين أن 42.6% أجابوا بعدم وجود انصاف في توزيع المردودية.

يتبين من القراءة السابقة أنه يوجد انصاف في توزيع المردودية بشكل متوسط، لكن هناك فئة معتبرة لا تشعر بالإنصاف في توزيع المردودية وهذا راجع بالأساس لتغييب دور بطاقة تقييم في رصد ما يقوم به العاملين في المؤسسة.

جدول تجميعي رقم 23 يوضح مدى انصاف الإدارة للمبحوثين في الترقية وفي توزيع المكافآت.

الحصول على مكافآت / الانصاف في الترقية	نعم	لا	المجموع
نعم	9 %11,7	43 %55,8	52 %67,5
لا	2 %2,6	23 %29,9	25 %32,5
المجموع	11 %14,3	66 %85,7	*77 %100

*نقص حجم العينة لعدم اجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين 85.7% لا يحصلون على مكافآت من طرف الإدارة، بينما نجد 14.5% من المبحوثين فقط من يحصلون على مكافآت، كما نلاحظ أن ما يفوق نصف المبحوثين 67.5% أجابوا بأن الترقية تتم وفق الشروط المنصوص عليها قانوناً؛ بينما 32.5% أجابوا بأن الترقية لا تتم للشروط القانونية.

حيث نجد أن 55.8% من المبحوثين أجابوا بأن الترقية تتم وفق الشروط القانونية لا يتلقون مكافآت من الإدارة؛ في حين أن 11.7% من المبحوثين أجابوا بأن الترقية تتم وفق الشروط القانونية يتلقون مكافآت من الإدارة، كما نجد أن 29.9% من المبحوثين أجابوا بأن الترقية لا تتم وفق الشروط القانونية ولا يتلقون مكافآت من الإدارة؛ بينما

2.6تعود أدنى نسبة 2.6% لا يرون أن الترقية تتم وفق الشروط القانونية ويتلقون مكافآت من الإدارة.

يتبين من مما سبق أن ما يزيد عن نصف المبحوثين يتم انصافهم في الترقية لكنهم لا يحصلون على مكافآت وهو ما يظهر أن المؤسسة لا تهتم نوعية العمل الذي يقوم به الشبه طبيين و تحفيزهم لتحسين مستوى ونوع الخدمات التي يقدمونها، وكذلك يرجع هذا لغياب تقييم نزيه وعادل من قبل مسؤولي الفرق والذي على أساسه يتم معرفة مستحقي المكافآت.

المطلب الثاني: العدالة الإجرائية

جدول بسيط رقم 24 يوضح معايير الترقية في المؤسسة معايير الترقية في المؤسسة.

معايير الترقية في المؤسسة		التكرارات		النسبة المئوية
وفق شروط قانونية		6		%19
وفق شروط غير قانونية	القرابة	7	17	%56
	الولاء للمسؤول	5		
	المصالح الشخصية	5		
لا أدري		8		%25
المجموع		*31		%100

*نقص حجم العينة لأن السؤال موجه فئة من المبحوثين.

يبين الجدول أن ما 56% من المبحوثين أجابوا بأن عملية الترقية في المؤسسة لا تتم وفق الشروط المنصوص عليها؛ و 25% من المبحوثين ليست لهم دراية بالشروط المعتمدة في الترقية، بينما تعود أصغر نسبة 19% للمبحوثين الذين أجابوا بأن الترقية تتم وفق الشروط المنصوص عليها قانوناً.

من خلال القراءة السابقة يتبين أنه لا يوجد إنصاف في إجراءات الترقي في المؤسسة، حيث لا تحترم الشروط القانونية في الترقية.

جدول تجميعي رقم 25 يوضح التعرض للعقوبات تأديبية ومدى الانصاف في تطبيق العقوبات.

الانصاف في تطبيق العقوبات / التعرض لعقوبة تأديبية	نعم	لا	المجموع
نعم	5 %7,0	12 %16,9	17 %23,9
لا	18 %25,4	36 %50,7	54 %76,1
المجموع	23 %32,4	48 %67,6	*71 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أعلاه أن 76.1% من المبحوثين لم يتعرضوا لعقوبات تأديبية؛ بينما نجد 23.9% تعرضوا لعقوبات تأديبية، كما نلاحظ كذلك أن 67.6% أجابوا بعدم الانصاف في تطبيق العقوبات؛ بينما نجد 32.4% من المبحوثين أجابوا بوجود انصاف في تطبيق العقوبات.

حيث نجد أن 50.7% من المبحوثين لم يتعرضوا لعقوبات تأديبية وأجابوا بعدم وجود انصاف في تنفيذ العقوبات؛ في حين أن 25.4% من المبحوثين الذين لم يتعرضوا لعقوبات تأديبية أجابوا بوجود انصاف في تنفيذ العقوبات، كما نجد أيضاً أن 16.9% من المبحوثين تعرضوا لعقوبات تأديبية أجابوا بعدم وجود انصاف في تطبيق العقوبة؛ في حين أن أدنى نسبة تقدر بـ7% تعود للذين تعرضوا لعقوبة تأديبية ويرون أن هناك إنصاف في تنفيذ العقوبات.

يتضح مما سبق أنه لا يوجد إنصاف في تطبيق العقوبات التأديبية وهذا مؤشر سلبي للعدالة في التعامل ويكشف عن التحيز في المعاملة من قبل مسؤولي الفرق والإدارة وهذا من شأنه أن يؤثر على سلوك غير مقبولة لدى الشبه الطبيين في المؤسسة.

جدول تجميعي رقم26 يوضح مدى إعلام الموظفين بتقييم الجهد والمحاباة في تقييم الجهد.

المحاباة في تقييم الجهد / إعلام الموظف بتقييم الجهد	نعم	لا	لا أدري	المجموع
نعم	11 %14,5	2 %2,6	4 %5,3	17 %22,4
لا	24 %31,6	30 %39,5	5 %6,6	59 %77,6
المجموع	35 %46,1	32 %42,1	9 %11,8	76 %100

* نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين عن السؤال.

يبين الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 77.6% لا يتم إعلامهم بنتائج تقييم الأداء؛ بينما نجد 22.4% فقط من يتم إعلامهم بنتائج التقييم، كما نجد كذلك تقارب في النسب بين المبحوثين الذين يرون أنه توجد محاباة في تقييم الجهد و الذين لا يرون أنه توجد محاباة في التقييم وذلك بنسبة 46.1% و42.1% على التوالي؛ في حين نجد أن 11.8% من المبحوثين ليست لهم دراية بطريقة التقييم. ؛ بينما تعود أدنى نسبة للذين لا يتم إعلامهم بنتائج تقييم الجهد وليست لهم دراية بطبيعة عملية التقييم.

حيث يتبين أن 39.5% من المبحوثين لا يتم إعلامهم بتقييم جهودهم ويرون أنه لا توجد محاباة في عملية التقييم؛ ،بينما تعود أدنى نسبة 6.6% للمبحوثين الذين لا يرون أنه توجد محاباة في تقييم الجهد وليست لهم إذا كانت هناك محاباة في عملية تقييم الجهد، كما يتبين أن 14.5% من المبحوثين يتم إعلامهم بنتائج تقييم الجهد ويرون أنه توجد المحاباة في عملية التقييم؛ في حين نجد تقارب في النسب بين المبحوثين الذين يتم إعلامهم بنتائج تقييم الجهد وليست لهم دراية إذا ما كانت هناك محاباة في عملية التقييم والذين يتم إعلامهم بنتائج تقييم الجهد ولا يرون أنه توجد محاباة في عملية التقييم وذلك بنسبة 5.3% و2.6% على التوالي.

جدول تجميعي رقم 27 يوضح الاستجابة لانشغالات الشبه طبيين ومدى اعتراضهم على القرارات.

الاعتراض على القرارات / الاستجابة للانشغالات	نعم	لا	المجموع
نعم	19 %25	19 %25	38 %50
لا	18 %23,7	20 %26,3	38 %50
المجموع	37 %48,7	39 %51,3	*76 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أن يوجد تساوي في النسب بين المبحوثين في الاستجابة لانشغالاتهم من فيل مسؤول الفريق و الذين لا تتم الاستجابة لانشغالاتهم وذلك بنسة 50%، كما نلاحظ أنه يوجد تقارب كبير في النسب بين المبحوثين الذين سبق لهم الاعتراض على قرارات تخص مسارهم المهني والذين لم يسبقلهم الاعتراض وذلك بنسبة 51.3% و48.7% على التوالي.

حيث نجد تساوي في النسب بين المبحوثين الذين تتم الاستجابة لانشغالاتهم واعترضوا على قرارات تحص مسارهم المهني والذين الذين تتم الاستجابة لانشغالاتهم ولم يعترضوا على قرارات تخص مسارهم المهني وذلك بنسبة 25%، بينما تقارب في نسب المبحوثين الذين لا الذين تتم الاستجابة لانشغالاتهم ولم يسبق لهم الاعتراض على القرارات التي تخص مسارهم ومن سبق لهم الاعتراض على القرارات التي تخص مسارهم المهني بنسبة 26.3% و23.7% على التوالي.

المطلب الثالث: عدالة التعاملات

جدول تجميعي رقم28 يبين مدى تعرض الشبه طبيين لسلوكيات غير أخلاقية من قبل مسؤول الفريق وطبيعة رد الإدارة على تلك السلوكيات.

رد الإدارة على تلك السلوكيات / التعرض لسلوكيات غير أخلاقية	تجاهل	التحيز	اتخاذ اجراءات قانونية	المجموع
نعم	19 %44.1	14 %32.6	10 %23.3	43 %100
المجموع	19 %44.1	14 %32.6	10 %23.3	43* %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أعلاه أن هنالك 43 عون شبه طبي تعرضوا لسلوكيات غير أخلاقية من قبل مسؤول الفريق؛ بحيث نجد44.1%منهم تم تجاهل بلاغاتهم من طرف الإدارة، و32.6%تحيزت الإدارة لمسؤول الفريق، في حين أن 23.3% فقط تم إنصافهم من طرف الإدارة.

يتبين من القراءة السابقة في الجدول أن أكثر من ثلث المبحوثين تعرضوا لسلوكيات غير أخلاقية من طرف مسؤول الفريق، وأن الإدارة تسترت عن هذه أغلب الحالات من خلال التجاهل والتحيز لمسؤول الفريق، وهذا يدل على أن معظم مسؤولي الفرق تتم معاملتهم بطرق غير عادية من قبل إدارة المؤسسة.

جدول تجميعي رقم 29 يبين تصرف مسؤول الفريق أثناء تنفيذ العقوبة ومدى تعامله مع كافة فريق العمل بنفس الأسلوب.

التعامل بنفس الأسلوب مع جميع فريق العمل / تصرف المسؤول أثناء تنفيذ العقوبة	نعم	لا	المجموع
تقديم نصائح	34 %55.7	20 %32.8	54 %88.5
التوبيخ أمام الحاضرين	3 %4.9	2 %3.3	5 %8.2
كلام جارح	1 %1.6	1 %1.6	2 %3.3
المجموع	38 %62.3	23 %37.7	*61 %100

*نقص حجم العينة لأن السؤال يخص بعض المبحوثين فقط.

يبين الجدول أعلاه أن 88.5% أثناء تنفيذ العقوبة قام مسؤول الفريق بتقديم نصائح و8.2% تم توبيخهم أمام الحاضرين، و3.3% تعرضوا لكلام جارح، ونجد كذلك أن ما يزيد عن نصف المبحوثين بنسبة 62.3% يرون أن مسؤول الفريق يتعامل بنفس الطريقة مع جميع الفريق العمل؛ في حين أن 37.7% يرون أن هذه الطريقة في التعامل لا تسري على جميع فريق العمل.

حيث نجد أن ما يزيد عن نصف المبحوثين 55.7% توجه لهم نصائح ويشعرون بالإنصاف في التعامل من قبل مسؤول الفريق؛ في حين نجد تقارب في النسب الدنيا يبن من يتم توبيخهم أمام الحاضرين ومن يتلقون كلام جارح ويرون أن هذه التعامل يسري على جميع فريق العمل بنسبة ضعيفة تقدربـ4.9% و1.6% على التوالي، كما أن 32.8% من الذين يتلقون نصائح أثناء تنفيذ العقوبة يقرون أن هذا التعامل لا يسري على الجميع، ونجد تقارب في النسب بين الذين يتم توبيخهم أمام الحاضرين والذين يتعرون لكلام جارح و يرون أن هذا التعامل لا يسري على الجميع بنسب 3.3% و1.6% على التوالي.

يتضح من خلال القراءة السابقة أن مسؤول الفريق يسعى لمساعدة فئة شبه طبيين لتجاوز الأخطاء التي تترتب عنها عقوبات تأديبية من خلال النصح في أغلب الأحيان وخاصة للذين لديهم ثقة وعلاقات جيدة بمسؤول الفريق، كما يلجأ بعض مسؤولي الفرق لتوبيخ والكلام الجارح في تعاملهم مع بعض شبه طبيين وهو ما يمكن تفسيره بسوء العلاقة بين بعض مسؤولي الفرق و البعض من فئة شبه طبيين غير أن هذا التوتر في العلاقة لا يبرر تصرفات مسؤولي الفرق التي تعد مجحفة في حق هؤلاء الذين تمت معاقبتهم.

جدول تجميعي رقم 30 يبين مدى تعامل الإدارة مع الاعتراضات القرارات التي تخص المسار المهني وطبيعة ردها على انشغالات المبحوثين.

طبيعة الرد على الانشغالات / تعامل الإدارة مع الاعتراض	مقبول	سيء	المجموع
تقديم توضيحات	11 %33.3	6 %18.2	17 %51.5
مراجعة القرار	8 %24.2	4 %12.1	12 %36.4
التجاهل	1 %3	3 %9.1	4 %12.1
المجموع	20 %60.6	13 %39.4	*33 %100

*نقص حجم العينة لأن السؤال يخص فئة من المبحوثين.

يبين الجدول أن ما يزيد عن نصف المبحوثين يتلقون ردود مقبولة حول الانشغالات التي يرفعونه للإدارة من خلال مسؤولي الفرق بنسبة 60.6%، في حين أن 39.4% منهم يتلقون ردود سيئة حول الانشغالات التي يرفعونه للإدارة عن طريق مسؤولي الفرق، كما نجد أن 51.5% من الذين سبق لهم الاعتراض على قرارات تخص مسارهم المهني قدمت لهم الإدارة توضيحات حول تلك القرارات و 36.4% تمت مراجعة تلك القرارات، في حين أن 12.1% تجاهلت الإدارة اعتراضاتهم.

حيث نجد 33.3% قدمت لهم الإدارة توضيحات مقبولة حول اعتراضاتهم و03% تجاهلت الإدارة اعتراضاتهم حول القرارات التي تخص مسارهم المهني تلقوا ردود مقبولة حول الانشغالات التي رفعوها لمسؤول الفريق، في حين أن 18.2% قدمت لهم توضيحات القرارات التي تخص مسارهم المهني كان رد الإدارة على انشغالاتهم سيئ، ونجد تقارب في النسب بين الذين تمت مراجعة القرارات التي تخص مسارهم المهني والذين تم تجاهل اعتراضاتهم وتلقوا ردود سيئة حول انشغالات التي يرفعونها لمسؤول الفريق بنسبة 12.1% و9.1% على التوالي.

يتبين مما سبق أن هنالك إنصاف نوعما في تعامل الإدارة مع فئة شبه طبيين في ما يخص التعامل مع الاعتراضات ومراجعة القرارات التي قد تكون مجحفة في حق هذه الفئة، وهو ما يمكن تفسيره بسعي الإدارة لحلق ظروف تنظيمية عادلة تسمح بالحفاظ على استقرار الطاقات البشرية داخل المؤسسة.

المبحث الخامس: العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

يستعرض هذا المبحث مجموعة من الجداول التي تبين العلاقة بين مؤشرات العدالة التنظيمية بأبعادها ثلاث التوزيعية والإجرائية والتعاملية ومؤشرات الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية ابن سينا بأدرار.

المطلب الأول: العلاقة بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي.

جدول مركب رقم 31 يبين العلاقة بين الإنصاف في الخدمات وامتثال فريق العمل للتعليمات.

الامتثال للتعليمات / الإنصاف في الخدمات	نعم	لا	لا أدري	المجموع
نعم	41 %67.2	19 %31.1	1 %1.6	61 %100
لا	21 %41.2	30 %58.8	-	51 %100
المجموع	62 %55.4	49 %43.8	1 %0.9	*112 %100

* نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول العلاقة بين الإنصاف في توزيع الخدمات والامتثال للتعليمات، حيث نلاحظ 55.4% من عينة الدراسة يصرحون بامتثال جميع فريق العمل للتعليمات التي يتلقونها من المشرف، تليها 43.8% أجابوا بعدم امتثال جميع فريق العمل للتعليمات.

بحيث نجد نسبة كبيرة من الذين يشعرون بوجود إنصاف في الخدمات تقدر 67.2% يمتثل جميع الفريق العمل لتعليمات مسؤول الفريق، في حين أن 41.2% من الذين لا يشعرون بالإنصاف في الخدمات يمتثل جميع فريق عملهم لتعليمات المسؤول، كما نجد أن 59.8% من الدين لا يشعرون بالإنصاف في الخدمات لا يمتثل جميع فريق عملهم لتعليمات؛ في حين أن 31.1% من الذين يشعرون بالإنصاف لا يمتثل جميع فريق عملهم للتعليمات التي يتلقونها من مسؤول الفريق.

من خلال القراءة السابق في الجدول يتبين أنه بالرغم من أن ما يزيد عن نصف المبحوثين يقرون بوجد انصاف في الخدمات إلا أن ذلك لا ينفي الإجحاف الذي يطال ما يزيد عن ثلث بكثير الخدمات ما يجعلهم لا يلتزمون بالتعليمات التي يتلقونها.

نلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة بين الإنصاف في الاستفادة من الخدمات والالتزام بالتعليمات؛ حيث تبين نتائج الارتباط وفق معامل التوافق تقدربـ0.28 عند مستوي الدلالة أقل من 0.05 وهو ما يؤكد وجود علاقة بين الإنصاف في الاستفادة من الخدمات والالتزام بالتعليمات كما هو مبيناً في الجدول التالي:

جدول رقم 32 يوضح قيمة الارتباط بين الانصاف في الاستفادة من الخدمات والالتزام بالتعليمات.

معامل الارتباط	القيمة الارتباط	مستوى الدلالة
معامل التوافق	0.27	0.01
عدد المشاهدات	112	

جدول مركب رقم 33 يوضح العلاقة بين الإنصاف في توزيع المردودية ومغادرة المؤسسة أثناء فترة الدوام.

مغادرة المؤسسة أثناء الدوام / الإنصاف في توزيع المردودية	نعم	لا	المجموع
نعم	22 %33.3	44 %66.7	66 %100
لا	32 %65.3	17 %34.7	49 %100
المجموع	54 %47	61 %53	*115 %100

* نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أعلاه أن ما يزيد عن نصف المبحوثين بنسبة 53% لا يغادرون المؤسسة أثناء فترة الدوام؛ في حين أن 47% يغادرون المؤسسة أثناء فترة الدوام.

حيث يبين الجدول أن 66.7% من المبحوثين يرون أن هناك إنصاف في توزيع المردودية لا يغادرون المؤسسة أثناء فترة الدوام، كما نجد أن 65.3% من الذين لا يرون أن هناك إنصاف في توزيع المردودية يغادرون المؤسسة أثناء فترة الدوام.

ومما سبق يتبين أن هناك علاقة بين الإنصاف في توزيع المردودية واحترام أوقات الدوام لدي فئة شبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية، وهو ما يمكن تفسيره بإنصاف العامل لنفسه من خلال تكييفه لوقته في المؤسسة مع حجم العوائد التي يتلقاه كما أشار إليه "**آدامز**" في نظرية العدالة كأسلوب لتحقيق العدالة من خلال تقليل مدخلاته إذا كانت مرتفعة مقارنة بمدخلات الآخرين أو عوائده، هو ما من شأنه أن يضعف من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

حيث نجد أن هناك علاقة عكسية عند مستوى دلالة من 0.01 بقيمة 0.31- كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 34 يوضح قيمة الارتباط بين الانصاف في توزيع المردودية واحترام أوقات العمل.

معامل الارتباط	قينة الارتباط	مستوي الدلالة
معامل الاقتران (فآي)	-0.31	0.001
عدد المشاهدات	115	

جدول مركب رقم 35 يبين العلاقة بين الإنصاف في توزيع المهام والالتزام بتعليمات المشرف لدي فريق العمل

الالتزام بالتعليمات / الإنصاف في توزيع المهام	نعم	لا	المجموع
دائما	2 %40	3 %60	5 %100
أحيانا	41 %87.2	6 %12.8	47 %100
ابدا	59 %86.8	9 %13.2	68 %100
المجموع	102 %85	18 %15	*120 %100

* نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الإنصاف في توزيع المهام والالتزام بتعليمات المشرف، حيث أن أغلب المبحوثين يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق وذلك بنسبة 85%, في حين نجد 15% لا يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق كأدني نسبة، حيث نجد تقارب في النسب بين الذين يشعرون احياناً بالإنصاف في توزيع المهام و الذين يشعرون بالإنصاف دائماً ويلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق بنسبة 87.2% و86.8% على التوالي؛ بينما الذين لا يشعرون بالإنصاف في توزيع المهام 60%

منهم لا يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق، ونجد تقارب في النسب بين الذين يشعرون بالإنصاف في توزيع المهام دائماً وأحياناً 13.2% و12.8% على التوالي لا يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق.

من خلال القراءة السابقة يتبين أن نسبة كبير من عينة الدراسة يقومون بالأعمال المناسبة لمؤهلاتهم كما يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق في العمل وهو ما يدل على التنظيم المحكم لفريق العمل و الاحترام الكبير للوائح التنظيمية داخل المؤسسة من فبل الجميع بما في ذلك المسؤولين في فرق العمل. ونلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة تقدر بـ0.25 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين الانصاف في توزيع المهام والالتزام بتعليمات مسؤول الفريق في العمل كما تظهره نتائج الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم36 يوضح نتائج الارتباط بين الانصاف في توزيع المهام والالتزام بتعليمات مسؤول الفريق في العمل

نوع الارتباط	قيمة الارتباط	مستوي الدلالة
معامل التوافق	0.25	0.01
مجموع المشاهدات	120	

المطلب الثاني: العلاقة بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي.

جدول مركب رقم 37 يوضح التعرض لعقوبة تأديبية من قبل ادارة المؤسسة و تأجيل بعض الأعمال.

تأجيل بعض الأعمال / التعرض لعقوبة تأديبية	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
نعم	6 %24	2 %8	17 %68	25 %100
لا	–	16 %17	78 %83	94 %100
المجموع	6 %5	18 %15.1	95 %79.8	*119 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أن أغلب المبحوثين 79.8%لا يؤجلون أعمالهم ؛ في حين نجد فقط 5% منهم يؤجلون البعض من أعمالهم.

حيث أن 83.% من الذين لم تتخذ في حقهم عقوبات تأديبية لا يقومون بتأجيل أعمالهم لأوقات أخرى؛ في حين أن 24% من الذين تعرضوا لعقوبات تأديبية يقومون بتأجيل أعمالهم لأوقات أخرى.

ومن خلال القراءة السابقة في النسب يتبين أن هنالك اهتمام كبير من فئة الشبه طبيين بعملهم واحترام أوقات العمل لعدة أسباب تنظيمية تفرضها الإجراءات التنظيمية في

المؤسسة وطبيعة العمل في مجال الصحة والذي يتطلب الجدية في العمل والتضحية من أجل تقديم مساعدة للمرضى على اختلاف حالتهم وحاجاتهم داخل المؤسسة، مما يجعل من العمل ذا بعد إنساني ويصبح الشبه طبي يتحرك تلقائياً بعيداً التفكير في المسواة بين مدخلاته وعوائده، فهم يؤثرون بدل جهود أكبر من العوائد ويدركون ذلك، وهو ما أشار إليه كل من "**ميلز**" و "**هاتلفيلد**" و "**هوسمان**" في نظرية حساسية العدالة بحيث يرون أن الناس يختلفون في تفضيل نسبة العوائد إلى المدخلات؛ إذ أن ليس جميع الناس يفضلون الموازنة بين المدخلات والعوائد مقارنة بالفرد المرجعي.[1]

وتشير نتائج المعالجة الاحصائية للارتباط وجود علاقة بينالتعرض لعقوبة تأديبية من قبل إدارة المؤسسة وتأجيل بعض الاعمال لدى فئة شبه طبيين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 38 يوضح قيمة الارتباط بين التعرض لعقوبة تأديبية من قبل إدارة المؤسسة وتأجيل بعض الأعمال الموكلة.

معامل الارتباط	القيمة الارتباط	مستوى الدلالة
معامل التوافق	0.41	0.00
مجموع المشاهدات	119	

يتبين من الجدول أن هنالك علاقة طردية تقدربـ0.41 عند مستوى دلالة أقل من 0.01 يقدربـ0.00، وهو ما يؤكد أنه توجد علاقة بين التعرض لعقوبة تأديبية من قبل إدارة المؤسسة و تأجيل بعض الاعمال لدى فئة الشبه طبيين.

[1] مهدي صالح مهدي السمرائي، مرجع سابق، ص26.

جدول مركب رقم 39 يوضح العلاقة بين الاستجابة للانشغالات التي ترفع إلى مسؤول الفريق وقيام كل فرد بمهامه الوظيفية.

القيام بالمهام / استجابة المسؤول للانشغالات	نعم	لا	المجموع
نعم	61 %96.8	2 %3.2	63 %100
لا	46 %85.2	8 %14.8	54 %100
المجموع	107 %91.5	10 %8.5	*117 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أعلاه أن جل المبحوثين يقومون بمهامهم الوظيفية بنسبة 91.5%؛ في حين أن 8.5% لا يقوم جميع فريق العمل الذي يعملون فيه بمهامهم الوظيفية.

بحث أن أغلبية الذين تتم الاستجابة لانشغالاتهم يلتزون بالمهام الوظيفية بنسبة 96.8%؛ في حين أن14.8% من الذين لا تتم الاستجابة لانشغالاتهم لا يلتزم جميع فريق العمل الذي يعملون فيه بمهامهم الوظيفية.

ومما سبق يتضح أن جل المبحوثين يلتزمون بمهامهم الوظيفية، كما يبين أن هناك إنصاف نوع ما في الاستجابة للانشغالات التي ترفعها فئة شبه طبيين؛ نظراً لوجود فئة معتبرة من شبه طبين لا يتم الاستجابة لانشغالاتهم من طرف مسؤول الفريق.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للارتباط تبين وجود علاقة بين الاستجابة إلى الانشغالات التي ترفع إلى مسؤول فريق العمل وقيام كل فرد داخل الفريق بمهامه الوظيفية كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم 40 يوضح قيمة الارتباط بين الاستجابة إلى الانشغالات التي ترفع إلى مسؤول فريق العمل وقيام كل فرد داخل الفريق بمهامه الوظيفية.

معامل الارتباط	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
معامل الاقتران(فآي)	0.20	0.02
مجموع المشاهدات	117	

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ضعيفة تقدربـ0.20 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 يقدربـ0.02 بين الاستجابة إلى الانشغالات التي ترفع لمسؤول فريق العمل وقيام كل فرد داخل الفريق بمهامه الوظيفية.

جدول مركب رقم 41 يوضح العلاقة بين الاعتراض على القرارات وطريقة التعامل مع التعليمات.

طريقة التعامل مع التعليمات / الاعتراض على القرارات	بجدية	تجاهل	الرفض	المجموع
نعم	44 %89.8	5 %10.2	–	49 %100
لا	53 %98.1	–	1 %1.9	54 %100
المجموع	97 %94.2	5 %4.9	1 %1	*103 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبين الجدول أن جل المبحوثين بنسبة 94.2% يتعاملون بجدية مع تعليمات مسؤول الفريق؛ في حين نجد تقارب في النسب الدنيا بين الذين يتجاهلون التعليمات و الذين يرفضونها بنسب 4.9% و1% على التوالي.

حيث يتبين أن جل المبحوثين من الذين لا يعترضون عن القرارات التي تخص مسارهم المهني بنسبة 98.1% يتعاملون بجدية مع التعليمات التي يتلقونها من مسؤول الفريق و10.2% من الذين يعترضون على القرارات التي تخص مسارهم المهني يتجاهلون

تعليمات مسؤول الفريق؛ في حين 1.9% من الذين لا يعترضون عن القرارات التي تخص مسارهم المهني يرفضون تعليمات مسؤول الفريق.

يتضح مما سبق أن نسبة كبيرة من فئة شبه طبيين يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق ويعملون على تجسيدها بجدية، كما يتبين أن هنالك شعور بالإنصاف في الطعن في القرارات لذى المبحوثين، غير أنه توجد نسبة معتبرة من الطعون المقدمة التي تخص المسار المهني وهو ما يمكن تفسيره بغياب عملية تقييم الجهد وعدم اعتماد معايير موضوعية للتقييم العمل داخل المؤسسة.

وتبين المعالجة الاحصائية للارتباط وجود علاقة بين الاعتراض على القرارات التي تخص المسار المهني وطريقة التعامل مع تعليمات مسؤول الفريق كما هو مبيناً في الجدول التالي:

جدول رقم 42 يوضح قيمة الارتباط بين الاعتراض على القرارات التي تخص المسار المهني وطريقة التعامل مع تعليمات مسؤول الفريق.

معامل الارتباط	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
معامل التوافق	0.24	0.03
عدد المشاهدات	103	

يبين الجدول وجود علاقة طردية ضعيفة تقدربـ 0.24 عند مستوى دلالة أعل من 0.05 بين الاعتراض على القرارات التي تخص المسار المهني وطريقة التعامل مع تعليمات مسؤول الفريق.

جدول مركب رقم 43 يوضح العلاقة بين الأسس المتبعة في الترقية والقيام بمهام خارجة عن الوظيفة.

القيام بمهام خارجة عن الوظيفة / الأسس المتبعة في الترقية	نعم	لا	المجموع
وفق الشروط القانونية	1 %16.7	5 %83.3	6 %100
القرابة	5 %71.4	2 %28.6	7 %100
الولاء للمسؤول	1 %20	4 %80	5 %100
المصالح الشخصية	4 %80	1 %20	5 %100
لا أدري	1 %12.5	7 %87.5	8 %100
المجموع	12 %38.7	19 %61.3	31 %100

يبين الجدول أعلاه أن ما يزيد عن نصف المبحوثين 61.3% لا يقومون بمهام خارجة عن الوظيفة؛ في حين نجد 38.7% منهم يقومون بمهام خارجة عن الوظيفة.

كما يتبين من خلال خانات التقاطع أن معظم الذين يجهلون المعايير المعتمدة في عملية الترقية بنسبة 87.5% منهم لا يقومون بمهام خارجة عن الوظيفة؛ في حين أن 20% من الذين يرون الترقية تتم على أساس المصالح الشخصية لا يقومون بمهام خارجة عن الوظيفة، كما نجد 80% من الذين يرون أن الترقية تتم على أساس المصالح الشخصية يقومون بمهام خارجة عن الوظيفة في حين أن12.5% من الذين يجهلون المعايير المعتمدة في عملية الترقية يقومون بمهام خارجة عن الوظيفة.

ومما سبق يتبن أن ما يريد عن نصف شبه طبيين عينة الدراسة يكتفون بإنجاز واجباتهم الوظيفية، و أن جل المبحوثين يرجعون عملية الترقية لمعايير غير قانونية تستند على الذاتية والمحاباة و القرابة والاستغلال من طرف المسؤولين، هذا لا يشجع شبه طبيين على بدل مجهودات إضافية في ضل غياب معايير موضوعية تحفظ لهذه الفئة مجهوداتها.

ويتبين من خلال المعالجة الاحصائية للارتباط وجود علاقة بين الأسس المتبعة في الترقية و القيام بمهام خارجة عن الوظيفة كما في الجدول التالي:

جدول رقم 44 يوضح قيمة الارتباط بين الأسس المتبعة في الترقية والقيام بمهام خارجة عن الوظيفة.

معامل الارتباط	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
معامل التوافق	0.51	0.02
عدد المشاهدات	31	

يبين الجدول وجود علاقة طردية متوسطة بقيمة 0.51 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وهو ما يؤكد وجود علاقة بين الأسس المتبعة في الترقية و القيام بمهام خارجة عن الوظيفة.

المطلب الثالث: العلاقة بين العدالة التعاملية والأداء الوظيفي.

جدول مركب رقم 45 يوضح العلاقة بين تعامل مسؤول الفريق مع الاقتراحات والملاحظات وتأجيل بعض الأعمال.

تأجيل بعض الأعمال / تعامل المسؤول مع الاقتراحات	دائماً	أحيانا	أبداً	المجموع
بجدية	2 %3.8	5 %9.4	46 %86.8	53 %100
التجاهل	3 %18.8	3 %18.8	10 %62.5	16 %100
لا ادري	1 %2.9	10 %29.4	23 %67.6	34 %100
المجموع	6 %5.8	18 %17.5	79 %76.7	*103 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يوضح الجدول أعلاه أن 76.7% من شبه طبيين عينة الدراسة لا يؤجلون أعمالهم لأوقات أخرى، في حين أن 5.8% منهم يؤجلون أعمالهم لأوقات أخرى.

حيث نجد 86.8% من المبحوثين يتم التعامل مع اقتراحاتهم وملاحظاتهم بجدية من قبل مسؤول الفريق لا يؤجلون أعمالهم لأوقات أخرى؛ في حين أن 18.8% من الذين يتم تجاهل اقتراحاتهم وملاحظاتهم يؤجلون أعمالهم لأوقات أخرى.

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة بين اهتمام مسؤول الفريق بالملاحظات والاقتراحات التي يرفعها المبحوثين في فريق العمل مع تأجيل بعض الأعمال كون أن هذه الاقتراحات والملاحظات تمس العمل بشكل مباشر والتجاهل هذه الاقتراحات والملاحظات يعرقل سير العمل خاصة في المؤسسة الاستشفائية التي يعد الخطأ له تأثير مباشر بصحة المرضى.

حيث يؤكد الجدول أدناه العلاقة بين اهتمام مسؤول الفريق الملاحظات والاقتراحات التي يرفعها شبه طبيين في فريق العمل مع تأجيلهم للأعمال التي تلزمهم.

جدول رقم 46 يوضح قيمة الارتباط بين اهتمام مسؤول الفريق بالملاحظات والاقتراحات التي يرفعها الشبه طبيين في فريق العمل وتأجيلهم للأعمال الموكلة لهم.

معامل الارتباط	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
معامل التوافق	0.31	0.02
عدد المشاهدات	103	

جدول مركب رقم47 يوضح العلاقة بين طبيعة رد الإدارة على تصرفات المسؤول غير الاخلاقية وقيام كل فرد بمهامه الوظيفية.

قيام كل فرد بمهامه الوظيفية / رد الإدارة على تصرفات المسؤول	نعم	لا	المجموع
تجاهل	18 %94.7	1 %5.3	19 %100
التحيز	11 %73.3	4 %26.7	15 %100
اتخاذ اجراءات قانونية	14 %100	–	14 %100
المجموع	43 %89.6	5 %10.4	*48 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين

يبين الجدول أن 89.6% من المبحوثين يلتزم جمع أفرد فريق عملهم بالقيام بمهامهم الوظيفية دون استثناء؛ في حين أن 10.4% منهم لا يلتزم الجميع بمهامهم الوظيفية.

حيث جميع الذين تم إنصافهم من قبل الإدارة من خلال اتخاذ إجراءات قانونية في حق المسؤول الفريق نتيجة تصرفاته غير الاخلاقية يلتزمون بمهامهم الوظيفية دون استثناء بنسبة 100%؛ في حين نجد أن من الذين تتحيز الإدارة للمسؤول 26% لا يقوم جميع فريق عملهم بمهامهم الوظيفية وكذلك الذين يتم تجاهل بلاغاتهم 5.3% لا يقوم جميع أفرد فريق عملهم بمهامهم الوظيفية.

ومما سبق يتبين أن هناك علاقة بين إنصاف الإدارة لفئة الشبه طبيين في التعاملات والتزامهم بمهامهم الوظيفية داخل المؤسسة، وهذا من بين الشروط الأساسية لظروف العمل التنظيمية التي لا يمكن إغفالها، حيث يسعى كل فرد إلى العمل في بيئة عمل تحفظ له كرامته.

ويتبين من خلال المعالجة الاحصائية للعلاقة بين رد الإدارة على تصرفات المشرف غير الاخلاقية وقيام كل فرد بمهامه الوظيفية كما في الجدول التالي:

جدول رقم 48 يوضح قيمة الارتباط بين طبيعة رد الإدارة على تصرفات المشرف غير الاخلاقية وقيام كل فرد بمهامه الوظيفية.

معامل الارتباط	قيمة الارتباط	مستوي الدلالة
معامل التوافق	0.34	0.04
مجموع المشاهدات	48	

يبين الجدول وجود علاقة طردية ضعيفة بين رد الإدارة على تصرفات المشرف غير الاخلاقية وقيام كل فرد بمهامه الوظيفية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وهو ما يؤكد وجود علاقة بين العدالة التعاملية والأداء الوظيفي.

جدول مركب رقم 49 يبين طبيعة الرد على انشغالات شبه طبيين والالتزام بالتعليمات.

الالتزام بالتعليمات / طبيعة الرد على الانشغالات	بجدية	تجاهل	الرفض	المجموع
مقبول	41 %97.6	-	1 %2.4	42 %100
سيء	8 %72.7	3 %27.3	-	11 %100
المجموع	49 %92.5	3 %5.7	1 %1.9	*53 %100

*نقص حجم العينة لعدم إجابة بعض المبحوثين.

يبن الجدول أعلاه أن معظم شبه طبيين عينة الدراسة بنسبة 92.5% يتعاملون بجدية مع التعليمات التي يتلقونها من طرف مسؤول الفريق؛ في حين نجد تقارب في النسب بين الذين يتجاهلون والذين يرفضون تعليمات مسؤول الفريق بسبية 5.7% و1.9%على التوالي.

ويوضح الجدول كذلك من خلال خانات التقاطع أن 97.6% من الذين يتلقون ردود مقبولة حول الانشغالات التي يرفعونها إلى مسؤول الفريق يلتزمون بتعليماته، ونجد كذلك أن 27.3% من الذين يتلقون ردود سيئة يتجاهلون تعليمات مسؤول الفريق، في

حين أن هناك نسبة ضئيلة من الذين يتلقون ردود مقبولة حول الانشغالات التي يرفعونها إلى مسؤول الفريق تقدربـ2.4% يرفضون بتعليماته.

ومما سبق يتضح أن هناك التزام كبير من طرف فئة شبه طبيين بتعليمات مسؤول الفريق؛ والتنسيق المحكم بين فريق العمل، وهو ما يجعل فئة شبه طبيين يستجيبون برضا كبير نتيجة الإنصاف في المعاملة من طرف مسؤول الفريق من خلال طبيعة الرد على الانشغالات التي يرفعونها له، كما أشار إليه "**فولجر**" في نظرية المعارف المرجعية إلى أن الأفراد يقيَمون النواتج بناءً على بعض الأطر الفكرية المرجعية التي تعبر عن الوضع المأمول ومقارنته بالوضع المعاش.[1]

كما تبين المعالجة الاحصائية للعلاقة بين طبيعة الرد على انشغالات شبه طبيين والالتزام بالتعليمات التي يتلقونها من مسؤول الفريق كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 50 يوضح قيمة الارتباط يبين طبيعة الرد على انشغالات الشبه طبيين والالتزام بتعليمات مسؤول الفريق.

معامل الارتباط	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
معامل التوافق	0.43	0.002
عدد المشاهدات	53	

يوضح الجدول وجود علاقة طردية ضعيفة بقيمة 0.43 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين طبيعة الرد على انشغالات شبه طبيين والالتزام بالتعليمات التي يتلقونها من مسؤول الفريق، وهو ما يؤكد وجود علاقة بين طبيعة الرد على انشغالات شبه طبيين والالتزام بالتعليمات.

[1] ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق،ص171.

الاستنتاج العام:

من خلال تحليل نتائج الجداول يتضح أن فئة شبه طبين يحترمون أوقات العمل في دخولهم و خروجهم من المؤسسة، وأثناء فترة المداومة، ولا يتغيبون إلا في حالة المرض، ويقومون بمهامهم الوظيفية في الوقت المطلوب دون حاجة لوقت إضافية، وكذلك يسهمون في تطوير العمل من خلال تقديم ملاحظات و اقتراحات و مساعدة زملاءهم في العمل، إلا أنهم لا يفضلون البقاء لأوقات إضافية كما لا يقومون بمهام استثنائية، ونستنتج كذلك أن كل أفراد فرق العمل يلتزمون بمهام، يلتزمون بتعليمات مسؤول الفريق و يتعاملون معه ابجدية.

ويتبين من خلال تحليل نتائج الجداول المتعلقة بالعدالة التنظيمية أنه توجد عدالة تنظيمية في بعدها التعاملي، حيث نجد انصاف في تعامل المسؤول مع مرؤوسيه أثناء تنفيذ العقوبة بنفس الأسلوب ويقدم النصح للمعاقبين، كما تعامل مسؤول الفريق بجدية مع الانشغالات التي ترفع له من طرف الشبه طبيين، والانصاف في الرد على تلك الانشغالات، غير أنه لا يتم إنصاف الشبه الطبين من طرف الإدارة عندما يتعلق الأمر بتصرفات غير أخلاقية من طرف مسؤول الفريق، وتأتي العدالة التوزيعية ثانياً حيث نجد من خلال تحليل النتائج الخاصة بالعدلة التوزيعية أنه يوجد إنصاف في الاستفادة من الخدمات وأماكن الراحة، ويوجد انصاف في المردودية والترقية، ونجد أن الخدمات غير المنصفة مثل توزيع البدلة والأمن الإطعام والمكافآت، بينما لا نجد انصاف في العدالة الإجرائية بحيث لا يوجد انصاف في إجراءات الترقية، ولا يوجد انصاف في إعلام الشبه طبيين بنتائج التقييم لأدائهم داخل المؤسسة، كما نجد مناصفة في الاستجابة لانشغالات المبحوثين وعدم الاستجابة لهم.

كما خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي حيث أكدت الدراسة وجود علاقة دالة تقدر بـ0.027 إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين الانصاف في الاستفادة من الخدمات والتزام عينة الدراسة بتعليمات مسؤول الفريق، والعلاقة بين الانصاف في توزيع المردودية و مغادرة الشبه طبيين للمؤسسة أثناء فترة الدوام بقيمة تقدربـ 0.31- عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وكذلك العلاقة بين الانصاف في توزيع المهام والالتزام مسؤول الفريق بقيمة ارتباط تقدربـ0.25 عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي من خلال نتائج الارتباط بين التعرض الشبه طبيين لعقوبات تأديبية وتأجيلهم للأعمال الموكلة إليهم بقيمة ارتباط تقدر بـ 0.41 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، والعلاقة بين الاستجابة لانشغالاتهم التي يرفعونها إلى مسؤول الفريق وقيام كل فرد في فريق العمل بمهامه الوظيفية وذلك بقيمة ارتباط تقد بـ 0.20 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وكذا العلاقة بين الاعتراض على القرارات التي تخص المسار المهني لشبه طبيين وطريقة تعاملهم مع التعليمات التي يتلقونها من مسؤول الفريق بقيمة ارتباط تقدربـ0.25 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، ووجود علاقة بين الأسس المتبعة في الترقية والقيام بمهام خارجة عن الوظيفية لدى الشبه طبيين بقيمة ارتباط تقدر بـ0.51 عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

كما تبين من تحليل النتائج أنه توجد علاقة بين بعد العدالة التعاملية والاداء الوظيفي والتي أكدتها نتائج الارتباط بين علاقة تعامل مسؤول الفرق مع الاقتراحات والملاحظات التي ترفع اليه من الشبه طبين و تأجيلهم لبعض أعمالهم وذلك بقيمة 0.31 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وعلاقة طبيعة رد الادارة على تصرفات المسؤول غير الاخلاقية وقيام كل فرد بمهامه الوظيفية وذلك بقيمة 0.34 عند مستوى

دلالة أقل من 0.05، والعلاقة طبيعة الرد على انشغالات الشبه طبيين حول العمل والتزامهم بتعليمات مسؤول الفريق بقيمة ارتباط تقد بـ0.43 عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

خاتمة:

النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي سعت للبحث في واقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لفئة الشبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية ابن سينا بأدرار انطلاقا من تساؤل رئيسي مفاده: **هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى فئة شبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا بأدرار؟** تبين وجود علاقة دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية والأداء الوظيفي لدى الشبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية ابن سينا بأدرار، ما يؤكد صحة فرضيات الدراسة بتفاوت في مختلف مؤشراتها :

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى فئة شبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا بأدرار.

- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي لدى فئة شبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار.

- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي لدى فئة شبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار.

- توجد علاقة بين العدالة التعاملية والأداء الوظيفي لدى فئة شبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار.

لذا أصبح لزاما على المؤسسات الاهتمام بموردها البشري من خلال بعث بيئة عمل منصفة في كافة جوانبها سعياً لبلوغ هدفها والحفاظ على استقرارها.

كما أشارت نتائج التحليل إلى أن فئة الشبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية ابن سينا بأدرار يعانون من جملة من النقائص التي تشكل عراقيل تقف أمامهم في القيام بأعمالهم داخل المؤسسة؛ وعليه تقدم هذه الدراسة جملة من التوصيات التي نأمل أن تحظى باهتمام من قبل القائمين على المؤسسة تمثلت فيما يلي:

* توفير الأمن داخل المؤسسة خاصة في الفترات المناوبة الليلية.

* تحسين كافة الخدمات من إطعام وأماكن الراحة والبدلة المناسبة.

* مراجعة بعض المعايير المعتمد في بطاقة تقييم الأداء ذات طابع تجريدي وغير واضحة تحمل عدة تأويلات.

* تفعيل عملية تقييم الأداء وتبليغ الشبه طبيين بنتائج التقييم.

* احترام المعايير القانونية في التعاملات مع العاملين خاصة من قبل مسؤولي الفرق.

* تعزيز فرق العمل وخلق توازن في الفرق من خلال توزيع الجيد لكافة أصناف الشبه طبيين.

* تفعيل المكافآت تتناسب مع الوضع العام للموظفين داخل المؤسسة وحاجياتهم.

* إنصاف الشبه طبيين من خلال الاستجابة لانشغالاتهم خاصة تلك التي تتعلق بالمعاملات مع مسؤولي الفرق في جانبها الأخلاقي.

* تعزيز دور الإعلام داخل المؤسسة حتى يتسنى لشبه طبيين رفع انشغالاتهم للإدارة.

* ضرورة تحسيس المؤسسة للعاملين بأهمية البحوث الاجتماعية والتجاوب الإيجابي مع الباحثين.

* على البحوث اللاحقة النظر إلى متغير ظروف العمل كأحد المتغيرات التي لها علاقة بالأداء الوظيفي.

* مواصلة البحث في العدالة التنظيمية لأبعادها الأخرى خاصة الاخلاقية منها في ميادين أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المعاجم والقواميس

1)المعلم بطرس البستايى، محيط المحيط، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان،1987.

2) جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، المجلد الرابع، دار لسان العرب، بيروت، لبنان.

3)جمال صليبا، المعجم الفلسفي،ج2،دار الكتاب اللبناني،بيروت،لبنان،1982.

4)لويس معلوف وأخرون،المنجد في اللغة والأعلام، المجلد الأول، دار المشرق، بيروت، لبنان،2015.

5)مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، مصر،1998.

6)محمد هادي اللحام آخرون، القاموس عربي-عربي، دار الكتب العلمية، ط3، بيروت-لبنان، 2008.

ثانياً: المراجع

الكتب

7)أحمد جابر حسنين الإحباط الإداري الأسباب والعلاج، المجموعة العربية التدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.

8)أحمد واعظي، جيدر نجف، نظريات العدالة،ط1،مركز الحضارة ولتنمية الفكر الإسلامي واتجاهاته،بيروت،لبنان،2017.

9)إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.

10) إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، ط4، مجمع اللغة العربية، القاهرة، مصر،2004.

11) بـــلال ســـيد هاشـــم حســـين، الســـلوك التنظيمـــي داخـــل المؤسســـات الرياضية،ط1،مؤسسة عالم الرياضة،الإسكندرية،مصر ،2018.

12) بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة دراسة ميدانية في قطاع الصحافة في إقليم كوردستان بالتطبيق على صحيفة ختبات، دار الكتاب الثقافي، 2018.

13) جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

14) حمزة الجلالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

15) طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

16) ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مص، 2012.

17) كفاية محمد عبد الله، إدارة الأداء الوظيفي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2019.

18) مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

19) مهدي صالح مهدي السمرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2021.

20) عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019.

21) عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، القاهرة مصر، 2008.

22) عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط، دار الكتب العلمية، ط2، بيروت، 2009.

23) عثمان حمود الخضر وهشام فتحي جاد الرب، دليل المقياس العربي للعدالة التنظيمية البنود والتعليمات، ط1، آفاق للنشر، الكويت، 2019.

24) فاطمة بدر ومعاد الصياغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

25) فايز عبدا لرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ب) المجلات العلمية

1) أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، 2015.

2) داسة مصطفى و الشبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، عدد 08،جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، سبتمبر 2020.

3) هيبة غربي، نظرية الحرمان النسبي وأسباب التطرف والعنف، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المركز الديمقراطي العربي، مجلد 2،عدد 4،برلين،المانيا،2020.

4) كمال برباوي وإياس سليماني، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة دراسة حالة نفطال بشار، دراسات مجلة دولية محكمة، عدد 28، يناير 2017.

5) كعوان محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 44،المجلدأ، ديسمبر 2015.

6)محمد لمين سليمان تيشتيش وآخرون، العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي دراسة مقارنة في الأدبيات العلمية، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد02، العدد05، جامعة 08ماي1945، قالمة، الجزائر، 2019.

7) محمد الصالح بوطوطن و زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، عدد 2،ديسمبر 2014.

8) مزارة عيسى و نوقي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا،ع1،م2، 2018.

9) سلامة عبد الله خلف، الطعامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة، دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة (Qls)في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد02، العدد16، 2015.

10) فرج شعبان وشيخ سعيدة، محددات وآثار الممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، عدد 07،جامعة البويرة، الجزائر، 2015.

11) رابح الله عبد القادر، لماذا يولي العاملين أهمية للعدالة التنظيمية؟، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، جامعة البليدة2، 2016.

12) خالد عبد الرحمان دهليز ومحمد حسن خليل حمد، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاكاديمية الفلسطينية، مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية; مجلد 24, عدد 4 ، غزة، فلسطين، 2016/09/19.

13) خالد راجم، واقع التقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.

14) خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية،العدد04،المجلد35، جامعة أسيوط ، أفريل2019.

15) Jason A colquitt,Organizational Justice, the oxford handbook of organizational psychology,Oxford university press,new York,vol 01,2012

16) **ج) الرسائل الجامعية**

1)الدهبي حياة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أدرار،2020/2019.

2) بوقليع محمد، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2011.

3) ليلى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في الإدارة، قسم الإدارة كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، 2014.

4) سعودي آمنة وصلوحي حورية، طرق تقييم أداء العاملين وآثارها على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة أدرار،2017-2018.

5) عمر بوساق، العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف–المسيلة، 2018.

الملاحق

جامعة أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إنجاز دراسة ميدانية في مجال العمل والتنظيم، تكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر، ونحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها من شأنها أن تسهم في إثراء هذه الدراسة, لذا نلتمس منكم الإجابة بعناية على الأسئلة بوضع علامة (×) في الخانة التي تمثل إجاباتكم مع العلم أنه توجد بعض الأسئلة يمكنكم اختيار أكثر من إجابة.

وفي الأخير أشكركم على تعاونكم ودعمكم لنا.

من إعداد الباحثين

*** بكراوي عبد المجيد**

*** معلم سالم**

تحت إشراف الأستاذة:

*** مولاي عمار سميرة**

الموسم الجامعي 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1)الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2)السن: أقل من 25سنة ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐

أكبر من 55 ☐

3)الحالة العائلية: أعزب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ أرمل(ة) ☐ مطلق(ة) ☐

4)المؤهل العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ شهادة الباكالوريا ☐

شهادة دراسات تطبيقية ☐ شهادة جامعية ☐

5)الخبرة: أقل من5 سنوات ☐ 5 - 09 ☐ 10- 14 ☐ 15 - 19 ☐

25 فأكثر ☐

6)المصلحة:.....

7)المنصب الوظيفي:.....

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

8) ما هو نوع الدوام الذي تعمل به؟ كامل(24 ساعة) ☐ الفترة الصباحية ☐

الفترة الليلية ☐

9) على أي أساس تعمل بهذا الدوام؟ اختياري ☐ مفروض من قبل الإدارة ☐

10)على أي أساس تعمل ضمن فريق العمل الحالي؟

اختياري ☐ مفروض من قبل الإدارة ☐

*في حالة الإجابة بـ " شخصي": ما أسباب اختيار الفريق؟ علاقة صداقة ☐

جدية أعضاء الفريق ☐ تعاون أعضاء الفريق ☐

أخرى أذكرها.....

11)هل يقوم كل فرد في فريق العمل بالمهام الموكلة إليه؟ نعم ☐ لا ☐

12)هل تقوم بمهام خارجة عن الإطار الوظيفي ؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "نعم":

لماذا؟.....

13)هل تقوم بمهام استثنائية(المشاركة في حملات تحسيسية وقوافل طبية، القيام بأعمال في التخصص في مؤسسات أخرى، العمل في ظروف قاهرة) داخل المؤسسة؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

14) هل سبق وأن تغيبت عن العمل؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "نعم":

لماذا؟.....

15)هل اضطررت يوما لمغادرة العمل أثناء فترة الدوام ؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "نعم":

ماالسبب؟.....

16) هل تحترم أوقات الدوام؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

17)هل تجتمع بزملائك في مصالح أخرى أثناء الدوام؟ نعم ☐ لا ☐

18)هل تحتاج لوقت إضافي لإتمام عملك؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "نعم":

لماذا؟.....

19)هل تقوم بتأجيل بعض الأعمال الموكلة إليك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبــدا ☐

20)هل سبق لك الوقوع في خطأ كلفك إعادة العمل من جديد؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

21)هل تقوم بمساعدة زملائك في العمل؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

22)هل تعتبر التعليمات التي تتلقاها من مدير المداومة، المراقب الطبي، الطبيب المداوم، في فريق العمل ملزمة؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بنعم كيف تتعامل مع هذه التعليمات؟

بجدية ☐ تجاهل ☐ الرفض ☐

23)هل تقدم (اقتراحات, ملاحظات) حول العمل؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "نعم": كيف يتعامل مسؤول فريق العمل مع الاقتراحات والملاحظات التي تطرحها عليه؟

بجدية ☐ التجاهل ☐ لا أدري ☐

24)هل تفضل البقاء في الدوام لوقت إضافي لإتمام العمل؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: العدالة التنظيمية:

25)هل توفر لك مؤسستك البدلة المناسبة لطبيعة عملك؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

26)هل توفر لك مؤسستك الحماية (الأمن)أثناء قيامك بمهامك داخل المؤسسة؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

27) هل توفر لك مؤسستك وجبات غذائية محترمة أثناء قيامك بمهامك داخل المؤسسة؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

28) هل توفر لك مؤسستك مكان خاص للراحة أثناء قيامك بمهامك داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

29)هل يوجد إنصاف في الاستفادة من تلك الخدمات بين الفئة المهنية التي تنتمي إليها؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة الاجابة بـ "لا": ما هي الخدمات غيرا المنصفة .....

.....

30)هل يجبرك مسئول الفريق بالقيام بمهام خارجة عن واجباتك الوظيفية في فريق العمل الذي تعمل معه؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

31)هل تتم ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها قانوناً؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "لا": على أي أساس يتم ذلك؟.....

.....

32)هل سبق لك أن تحصلت عل مكافأة من طرف الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "نـعم": في ما تتمثل هذه المكافأة؟ وسام شرفي ☐

شهادات إدارية ☐ رحلات سياحية ☐ مكافئة مالية ☐

أخرى أذكرها.....

33)هل يوجد إنصاف في توزيع المردودية في مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "لا": لماذ.....

34)هل يمتثل جميع فريق العمل للتعليمات دون استثناء ؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "لا": لماذا؟.....

.....

35)هل سبق وأن تعرضت لسلوكات غير أخلاقية من قبل المراقب الطبي أو الطبيب المداوم أو مدير المداومة؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "نعم": كيف كان رد الإدارة تجاه هذا التصرف؟

تجاهل ☐ التحيز ☐ اتخذ إجراءات قانونية ☐

36) هل يسري هذا التعامل على كافة فريق العمل؟ نعم ☐ لا ☐

37) هل سبق وأن سلطت عليك عقوبة تأدية في مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

38) هل تسلط العقوبات في المؤسسة على الجميع دون محاباة؟ نعم ☐ لا ☐

39) كيف كان تصرف مسئولك معك عند تنفيذ العقوبة؟

تقديم نصائح ☐ التوبيخ أمام الحاضرين ☐ كلام جارح ☐

أخرىأذكرها.....

40)هل يتم إعلامك بتقييم الجهود التي تبذلها في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

41)هل سبق لك الاعتراض على قرارات تخص مسارك المهني؟

نعم ☐ لا ☐

* في حال الإجابة بـ "نعم": كيف تعاملت الإدارة معك؟

تقديم توضيحات ☐ مراجعة القرار ☐ التجاهل ☐

42) هل توجد محاباة من قبل القائمين على عملية تقييم الجهد المبذول؟

نعم ☐ لا ☐

43) هل تتلقى ردود حول الانشغالات التي ترفعها للمسؤولين في فريق العمل؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ "نعم": كيف كانت طبيعة الرد: مقبول ☐ سيئ ☐

44) في رأيك ماهي المعايير التي تعتمدها الإدارة في تقييم المجهودات التي تبذلها في العمل؟.....

شكراً لحسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان لولاية أدرار
المؤسسة العمومية الإستشفائية بأدرار
المديرية الفرعية للموارد البشرية

أدرار في : _____

بطاقة التنقيط لسنة .....

اللقب : ..... الاسم : ..... الحالة العائلية : .....
الوظيفة : .....الرتبة :.....المصلحة: .....

تاريخ التوظيف : ..... الدرجة الحالية: ..... تاريخ سريان : .....

علامة رئيس المصلحة	حيز خاص بالموظف
-النشاط المؤهلات و الأسلوب المهني ..... / 5 -السيرة و السلوك العام للموظف ..... / 5 - الغيابات و العطل المرضية ..... / 5 -السلوك التأديبي ..... / 5	وجهة نظر الموظف حول العلامة الممنوحة له كما يمكن إعطاء بعض المعلومات حول الوظائف التي تتناسب و مؤهلاته إن الممضي يصرح أنه اطلع على النقطة الممنوحة ....
العلامة النهائية ..... / 20	إمضاء المعني (ة) بالأمر

الملاحظـــات العـامـــة

ملاحظة و رأي المصلحة :

.....

.....

رأي اللجنة المتساوية الأعضاء : يجوز للجنة أن تطلب من السلطة التي لها الحق حول التنقيط مراجعة أو إعادة النظر في النقطة و هذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 افريل 1995

.....

.....

.....

.....

رأي قرار رئيس المؤسسة :

.....

.....

.....

إمضـاء

الجمهوريـــة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبـــة

وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

مديريـة الصحـة و السكـان ولايـة أدرار
المؤسسة العمومية الاستشفائية بـأدرار
المديريـــة الفرعيـة للـموارد البشريـــة
رقم: 259 / م.ع.إ.أ / م.ف.ل.ب/2022

ترخيص باجراء دراسة بحثية

- **اللـقب و الاســم :** بكراوي عبد المجيد

- **الهـــــــــدف :** مقابلة من اجل دراسة ميدانية .

- **الـــــــــمرجع :** بناءا على طلب من جامعة ادراركلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية

- **المصلحـــــــــة:** جميع المصالح

ادرار في : 2022/03/20

المـديرة الفرعية للموارد البشرية

نسخـة إلـى :

رئيس المصلحة

EPH - ADRAR
رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى البحث في واقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الشبه طبيين في المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية ابن سينا بأدرار؛ وذلك من خلال رصد وقع تجسيد العدالة التنظيمية في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي لفئة شبة الطبيين مجتمع الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لفئة شبة الطبيين مجتمع الدراسة وتحليل العلاقة واقع العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، وتم استخدام الاستمارة والمقابلة لجمع المعلومات من ميدان الدراسة المتمثل في فئة الشبه طبيين في المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية ابن سينا بأدرار البالغ عددهم369.

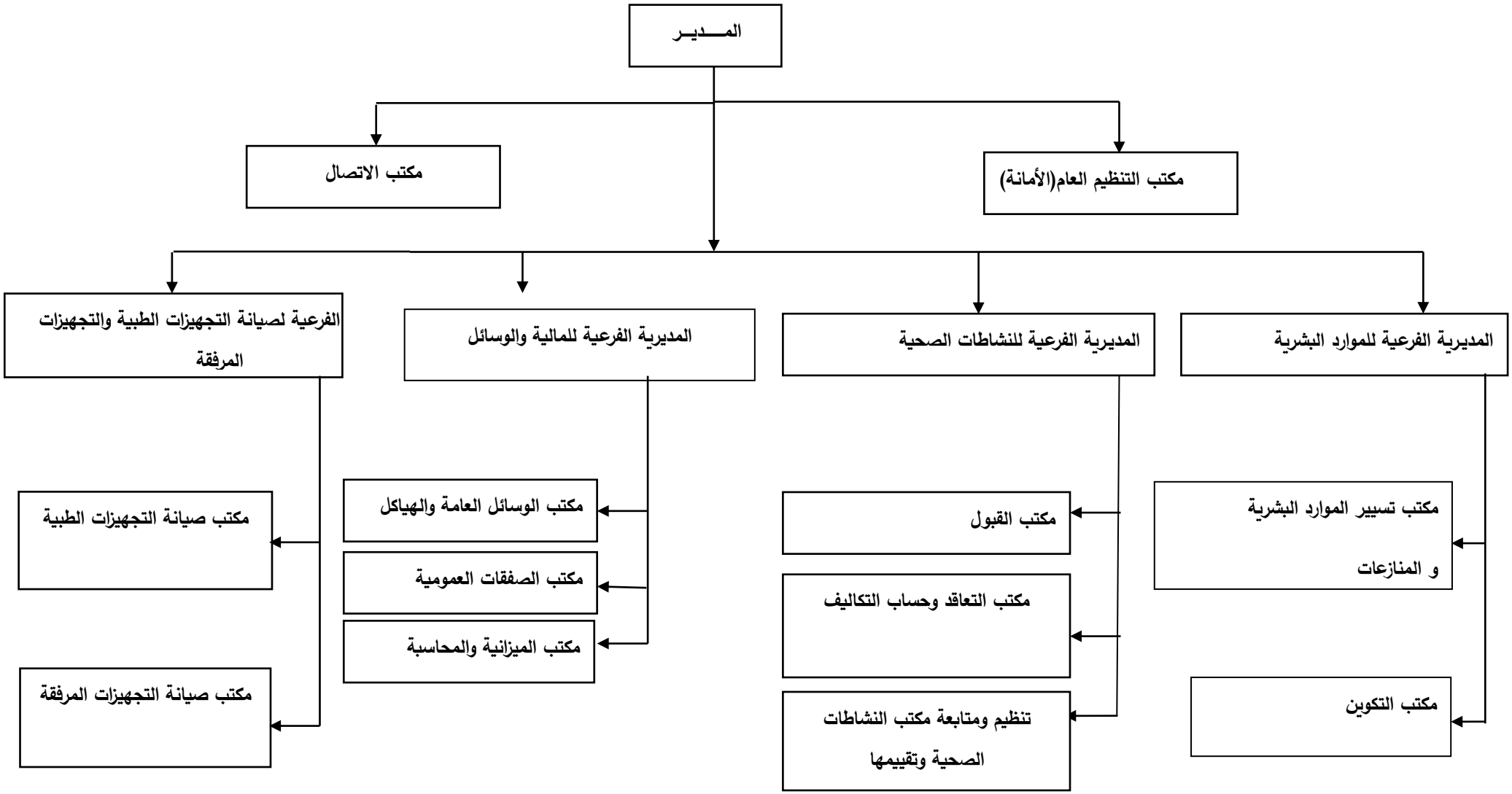
توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الشبه طبيين في المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية ابن سينا بأدرار.

الكلمات المفتاحية:(العدالة التنظيمية، العدالة لتوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، الأداء الوظيفي).

Summary of the study:

This study sought to examine the reality of organizational justice and its relationship to the functioning of semi-medical personnel at the Ibn Sina Hospital Health Foundation in Adrar by monitoring the impact of the embodiment of organizational justice in the institution and the level of job performance of the semi-medical community.

This study adopted the analytical descriptive approach to describe the reality of organizational justice and the level of functional performance of the semi-medical community study group and to analyze the relationship of organizational justice and the level of functional performance, and the form and interview were used to collect information from the field of study represented by the category of semi-medical in the general institution of hospital health Ibn Sina Adrar 369.

Keywords: (organizational justice, distributive justice, procedural justice, transactional justice, job performance).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة