

العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة

أحمد يحيى محمد مالك

صندوق رعاية النشء- وزارة الشباب والرياضة - اليمن

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v4i2.248>

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين لدى الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات)، كمتغير مستقل، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء). ولأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عدد أفرادها (100) موظفاً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقاييس الاختبار الإحصائية المناسبة للدراسة، حيث جرت معالجة البيانات بواسطة برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، التعاملات)، جاء بدرجة متوسطة ونسبة كلية (54%)، وواقع أداء العاملين الحالي في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة مرتفع نسبياً ونسبة (69%). وأن هناك تأثيراً للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث إن العلاقة بينهما علاقة متوسطة، كما أن أبعاد العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (54%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين، وتبين أن بُعد عدالة التعاملات أكثر المجالات تأثيراً على مستوى تحسين الأداء الوظيفي، حيث يفسر ما نسبته (52%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين، كما تبين أن مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية عن مجال العدالة الإجرائية يفسر ما نسبته (47%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين، وأخيراً تبين أن مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية عن مجال العدالة التوزيعية أقل تأثيراً في تحسين أداء العاملين، حيث يفسر ما نسبته (27%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين.

المقدمة:

العدالة هي المطلب النهائي لأي تجمعات بشرية متوازنة، فلا يمكن لأي تخطيط استراتيجي أو تكتيك أن يتجاوز مبدأ العدالة في أبعاده السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات.

إن موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتطور المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة.

والعدالة التنظيمية الأهمية الكبيرة في المنظمات نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية والتي تؤثر على تحفيز الموارد البشرية وبالتالي نجاح المنظمات وتطورها وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فالعدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل رئيسه في العمل، والمتمثلة بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

وفي ظل التطور المتسارع في شتى مجالات الحياة العملية والنظرية، ظهرت مفاهيم إدارية جديدة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في شتى العمليات الإدارية وتحقيق التقدم والازدهار للمنظمات، ولكن هذه المفاهيم جميعها تتفق على أن رأس المال البشري هو الورقة الرابحة للنجاح والتفوق؛ لذا نلاحظ توجه المنظمات للاهتمام بالعاملين، من خلال تكريس العدالة التنظيمية في نظام الحوافز والبدلات والمكافآت، ودفع عاملها نحو الإبداع والعباءة، وتقليل معدل دورانهم، وزيادة ولائهم للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

والعدالة التنظيمية ذات علاقة مباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية، التي تؤثر في بقاء المنظمات واستمرارها وتطورها وتحقيق أهدافها، كما أن لها دوراً كبيراً في تشجيع العاملين على بناء علاقات إنسانية قوية، تساعد في تحسين الأداء، ورفع مستوى الإنجاز، لأن الشعور بالمساواة والرضا يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، تزيد من ولاء العاملين للمنظمة، وسيتم في هذا البحث دراسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، وأثرها في تحسين أداء العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب.

مشكلة البحث:

بالنظر إلى بيئة الإدارة العامة في اليمن يلاحظ أن هناك من المشاكل والمعوقات ما قد يحد من الاستغلال الأمثل للعنصر البشري الذي يعتبر المقوم الأساسي للإدارة العامة في اليمن، والتي تكون سبباً في تدمير العاملين في أجهزة الإدارة العامة وعدم شعورهم بالرضا والارتياح نحو بيئة العمل التي يعملون في محيطها، فنجد على سبيل المثال أن بعض أنظمة الخدمة المدنية كنظام المرتبات والمكافآت والترقية والتدريب وتقييم الأداء وأساليب العمل ورعاية الموظف والاهتمام به، قد لا تسير متطلبات وحاجات العاملين، مما يدفعهم إلى الشعور بعدم الرضا عنها، وهو ما ينعكس بشكل سلبي على مستوى أدائهم وإنتاجهم، فالمرتبات التي يتقاضها الموظفون متدنية، والقيمة الشرائية لها تنخفض بصورة مستمرة، كما أن المكافآت غير مجدية في قيمتها، وتمنح في كثير من الأحيان بصورة جماعية يتساوى فيها المجتهد وغير المجتهد، وتشير بعض الدراسات إلى أن فرص الترقية لا تحقق أماناً وطموحات الكثير من الموظفين، كدراسة (الشامي، 2008م، جميل، 2003م، شمس، الشمري، الدعيس، 2003م).

وبالمقابل لاحظ الباحث كونه يعمل في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة أن هناك العديد من الظواهر السلبية في أجهزة الإدارة العامة في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، ما يمكن اعتبارها مؤشراً لتدني مستوى أداء العاملين فيها، مثل التسبب والإهمال الوظيفي، اللامبالاة في العمل، إهدار الوقت، الاتجاهات غير الإنتاجية، وتصنع العمل أمام الرؤساء، وكثرة الغياب والافتقار للجدية والإخلاص أثناء تأدية العمل، وسخط الموظفين، ولغياب العدالة في المهام والحوافز والمكافآت.

ومن هنا تكونت لدى الباحث قناعة بأن ثمة مشكلة يجب بحثها، وتتمثل بمعرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء العاملين الإداريين في صندوق النشء، هذه القناعة ترسخت لدى الباحث بحكم عمله الوظيفي في الصندوق، إذ وجد أن هناك مظاهر ضعف في مستوى تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية والمتمثلة في (تناسب الأجر مع الجهد المبذول - الترقيات - معاملة المدراء مع الموظفين- المشاركة في اتخاذ القرارات-العلاقة بين زملاء العمل).

يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى درجة شعور العاملين بالعدالة التنظيمية في صندوق رعاية النشء؟
- 2- ما مستوى أداء العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة؟
- 3- هل هناك تأثير بين متغير الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية) بأبعاده الثلاثة والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) وكل بُعد من أبعاده؟

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية.

* عدالة التوزيع.

* عدالة الإجراءات.

* عدالة التعاملات.

المتغير التابع: تحسين أداء العاملين.

* الانضباط الإداري.

* إنجاز المهام.

* العلاقة مع الرؤساء.

* العلاقة مع الزملاء.

المتغيرات الديموغرافية:

(الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - الحالة الوظيفية -

المستوى الوظيفي-المؤهل-الخبرة).

فرضيات الدراسة:

في ضوء ما تقدم يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية للدراسة تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين بأبعاده في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة".

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كأبعاد للعدالة التنظيمية على الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كأبعاد للعدالة التنظيمية على إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كأبعاد للعدالة التنظيمية على علاقة الموظف مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كأبعاد للعدالة التنظيمية على العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

أ- تُعد إضافة علمية للمكتبة، إذ إنّ دراسات العدالة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء العاملين في المنظمات.

ب- النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث ستشكل دعماً علمياً لأثر العدالة التنظيمية على تحسين الأداء في منظمات الأعمال.

الأهمية العملية:

أ- بشكل خاص، تتناول جانباً مهماً من جوانب إدراك الأفراد في المنظمات حول مفهوم العدالة التنظيمية، وهو من المفاهيم الحديثة نسبياً في الوطن العربي عامة واليمن بشكل خاص.

ب- يمكن أن تشكل التوصيات مرجعاً علمياً لأصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تسهم في زيادة مستوى شعور الفرد بالعدالة التنظيمية، والذي ينعكس على أداء العاملين، مما يؤدي إلى تحسين أداء صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة بشكل عام.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة في الأساس للتعرف على مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، محل الدراسة؛ وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كمتغيرات متضمنة في العدالة التنظيمية بشكل عام، وبحث أثرها في تحسين أداء العاملين.

معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموظفين وتحسين أدائهم في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة. التعرف على مستوى أداء الموظفين في مجالات (الانضباط الإداري، وإنجاز المهام، والعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء).

الخروج بنتائج وتوصيات قد تسهم في توضيح مفهوم العدالة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة؛ مما يسهم في استفادة الباحثين من الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتشير إلى "المعاملة العادلة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة

(1) دراسة (العامري، 2020م). بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية " لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها:

تدني إحساس موظفي وزارة التربية والتعليم بالعدالة التنظيمية، حيث جاء ترتيب أبعادها كالتالي: عدالة التعاملات بدرجة متوسطة، يليه عدالة التوزيع بدرجة منخفضة، وأخيراً عدالة الإجراءات وبدرجة منخفضة.

وجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوكيات المواطنة بجميع أبعادها.

عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد مجتمع الدراسة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه أنماط العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل، العمر، سنوات الخدمة).

(2) دراسة (السيد والحداد والبرعمي، 2019م). بعنوان " واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية " من وجهة نظر العاملين بها (جامعة إب أنموذجاً).

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية من خلال اعتماد جامعة إب أنموذجاً اعتبارياً وذلك من وجهة نظر العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق العدالة التنظيمية بجامعة إب جاء بدرجة ضعيفة، حيث احتل بُعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى، يليه عدالة التعاملات والعدالة التوزيعية، وأخيراً العدالة التقييمية، وكذلك توصلت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول واقع العدالة التطبيقية بجامعة إب تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية:

(1) دراسة (عليان، 2016م) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على بيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، على بيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة؛ ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

(Cropanzano, 1993)، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها. (بوقليع، 2011م: 8-10).

عدالة التوزيع: عرفها (Moorman 1991) بأنها "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف"، كما عرفها (Rego & Cunha, 2006) بأنها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة. (بوقليع، 2011م: 8-10)

عدالة الإجراءات: عرفها (Moorman 1991, 1998) بأنها "درجة الشعور (الإحساس) المتولد لدى الأفراد إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية"، كما يقصد بها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت العادلة. (بوقليع، 2011م: 8-10).

عدالة التعاملات: "مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات (Skarlicki & Folger, 1997). (بوقليع، 2011م: 8-10).

الأداء الوظيفي: ويشير إلى مخرجات الموظف نتيجة لتنفيذ المهام المتعلقة بوظيفته، والمتمثلة بكفاءة الأداء، الدقة في المواعيد، السرعة في إنجاز المهام.

تحسين أداء العاملين: هي جملة من المتغيرات التي تتبعها المنظمة من أجل تحفيز العاملين لأداء المهام المطلوبة منهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل: إنجاز المهام، والانضباط في العمل، والعلاقة بين الزملاء (القريوتي، 2008، 15).

الانضباط في العمل: نوع من السلطة يمارس بمجموعة من التعليمات والإجراءات ومستويات التطبيق (الشماح والحمود، 2005، 24).

إنجاز المهام: تسعى المنظمة لتحقيق العديد من الأهداف المرسومة لها من خلال إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، الذين سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدياً للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدواتهم (الشماح والحمود، 2005، 15).

العلاقة بين الزملاء في العمل: هي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد، والتي لها دور مهم في تحسين أداء العاملين (القريوتي، 2008، 15).

العلاقة مع الرؤساء: هي العلاقة التي تنشأ بين الموظف والرؤساء، ولها أهمية كبيرة للمنظمات التي تبحث عن النجاح، من خلال التحسين والتطوير المستمر في أداء العاملين فيها، وخاصة إذا تمت هذه العملية وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز (الشماح والحمود، 2005، 26).

الدراسات السابقة
الدراسات المحلية:

المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة واهتمام القيادة بالعاملين والثقة بالإدارة). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

انخفاض مستويات اعتراف العاملين الذكور باهتمام القيادة. انخفاض مستويات ثقة العاملين الذكور بالإدارة أو القيادة مقارنة بالإناث العاملات.

انخفاض إحساس العاملين الذكور بالعدالة التنظيمية مقارنة بإحساس العاملات الإناث، مع وجود علاقة عكسية بين المؤهل ومدة الخبرة وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية.

(4) دراسة (النجار، 2017م). بعنوان " أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي" دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، وكذلك بيان أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) على متوسطات تقديرات العاملين بمديريات التربية والتعليم بقطاع غزة للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض، وقد طبقت هذه الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة ككل والذي تمثل في جميع العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، والذي بلغ حجمه (373) مفردة، وقد تمكن الباحث من استرداد (308) استبانات، بنسبة استجابة بلغت (82.6 %)، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج فيما يلي أهمها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة.

يتوفر لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة درجة منخفضة من الاستغراق الوظيفي.

حصول مجال "العدالة التنظيمية" ككل على درجة منخفضة من الموافقة من قبل العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الاستغراق الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بقطاع

وتمثل مجتمع البحث في جميع الممرضين والممرضات العاملين في بيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، البالغ عددهم (1006) ممرضين وممرضات، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (278) ممرضاً وممرضة، وقد تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على أفراد المجتمع وتم استرداد (261) استبانة منها، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أظهرت نتائج هذه الدراسة، أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي لدى بيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، كما أظهرت أن هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، لديها درجة عالية من الالتزام التنظيمي، وقد حصل مجال "العدالة التنظيمية" ككل على درجة متوسطة من الموافقة من قبل بيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة لرفع مستوى العدالة التنظيمية، ومناقشة القرارات مع العاملين قبل إصدارها، وإعادة النظر في الإجراءات التي تتحكم في التوزيعات والمكافآت.

(2) دراسة (أبو تايه، 2012م). بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات في الحكومة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط.

هناك أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها.

أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (التوزيعية والتعاملية).

(3) دراسة (الفضلي والعنزي، 2007م). أجريت الدراسة في الكويت تحت عنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات مجموعة من المتغيرات التنظيمية (اهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالقيادة، والعدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعاملية)، وأيضاً التحقق من طبيعة العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية ومجموعة من

- توفر الحوافز المادية (المكافآت التشجيعية - بدل السكن - بدل طبيعة عمل - الترقيات الاستثنائية - العلاوات الفنية).
- وافق مجتمع الدراسة بشدة على تأثير الحوافز المادية في تحسين الأداء للعاملين في وزارة التربية.
- أهم التوصيات:

- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت وربطها بالأداء.
- العمل على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل أنسب.
- ضرورة العمل على غرس الولاء التنظيمي.
(3) دراسة (الزغبى، 2008م). أجريت الدراسة في الأردن تحت عنوان: أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك.
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:
أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (2،73)، كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة.

أن هناك أثراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات وقيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.
الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين:

(1) دراسة (بوقليح، 2011م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها كمتغير مستقل، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين الموظفين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، بلغ حجم العينة (742) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية)، جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يعني أنه إجماع في مفردات المجتمع على أن العدالة التنظيمية ملحوظة داخل بيئة العمل، وأن العدالة التنظيمية متوفرة ببؤدها وفقراتها المختلفة، وأن مستوى أداء العاملين الموظفين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، (الانضباط الإداري،

غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).
الدراسات التي تناولت مستوى تحسين أداء العاملين:

(1) دراسة (الجاساسي، 2011م): عنوان الدراسة: (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان).
• أهم أهداف الدراسة:

- التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء.

• منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
• مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من شريحة من رؤساء أقسام وموظفين يعملون في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في سلطنة عمان، ومجتمع الدراسة مجتمع عشوائية طبقية تشمل رؤساء أقسام وموظفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها.
• أداة الدراسة: الاستبانة.
• أهم الاستنتاجات:

- توفر الحوافز المادية (المكافآت التشجيعية - بدل السكن - بدل طبيعة عمل - الترقيات الاستثنائية - العلاوات الفنية).
- وافق مجتمع الدراسة بشدة على تأثير الحوافز المادية في تحسين الأداء للعاملين في وزارة التربية.
• أهم التوصيات:

- ارتباط الحوافز بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين بحسب أدائهم.

- إقامة ورش العمل التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفي اللجان التي تناسب تخصصاتهم.

(2) دراسة (عباس وحمادي، 2009م): عنوان الدراسة: (الحوافز وأثرها على الأداء - دراسة ميدانية).

أهم أهداف الدراسة:
- التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف النفط والمعادن.

- التعرف على الجدوى من نظام الحوافز في تحسين الأداء.
• منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
• أداة الدراسة: الاستبانة.

• مجتمع ومجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع النفطي وعددهم (1،630) موظفاً، وبلغت عينة المجتمع (320) موظفاً، اختيروا بطريقة عشوائية.
• أهم الاستنتاجات:

(3) دراسة (الخشالي، 2004م): بعنوان " أثر العدالة التنظيمية الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في الأردن، والكشف عن مدى تأثير العدالة وأبعادها على الرضا الوظيفي، والتعرف على مدى تأثير بعض الخصائص على الرضا والأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة مجتمع الدراسة من (238) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: انخفاض مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، حيث بلغ المعدل العام للإجابات على جميع العبارات المتعلقة بالعدالة التنظيمية 56% وهي نسبة منخفضة، وبلغ معدل الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم 62% وهي نسبة متوسطة وقريبة من مستوى إحساسهم بالعدالة التنظيمية. الدراسات التي تناولت صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة:

(1) دراسة (الشرفي، 2014م). بعنوان " تطوير الفعالية التنظيمية لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة من خلال تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن".

أجريت الدراسة في الجمهورية اليمنية بعنوان (تطوير الفعالية التنظيمية لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة من خلال تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن). هدفت الدراسة إلى الآتي:

التعريف بواقع الفعالية التنظيمية في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وفق أركان بطائق الأداء المتوازن الأربعة (ركن المستفيدين، ركن العمليات الداخلية، ركن النمو والتطوير، الركن المالي).

تقديم جملة من الاستنتاجات الخاصة بمؤشرات الفعالية التنظيمية الداخلية والخارجية.

تقديم توصيات وخطة تطويرية لتعزيز الفعالية التنظيمية لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.

استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وأسلوب التحليل الوثائقي، وتم اختيار مجتمع البحث باستخدام مجتمع البحث المقصودة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في:

ضعف قدرة الصندوق في تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئ من أجلها، مما أدى إلى ضعف فعاليته التنظيمية من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الفعالية التنظيمية في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة؟ وكيف يمكن تطويره بما يعزز قدرة الصندوق على تحقيق أهدافه باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؟

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

وجود ضعف في الفعالية التنظيمية بشكل عام.

وإنجاز المهام، والعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، جاءت بدرجة مرتفعة، دليلاً على الأداء المرتفع لدى الموظفين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) وتحسين أداء العاملين، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (المؤهل، الخبرة، العمر) في اتجاهات العاملين للعدالة التنظيمية. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (المسمى الوظيفي، المؤهل، الخبرة، العمر) في اتجاهات العاملين لمستوى تحسين أداء العاملين.

(2) دراسة (عابنة وآخرون، 2014م). بعنوان "مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية، ومستوى الأداء لدى العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه، وكذلك التعرف على أثر تطبيق العدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه، اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، في بنك تنمية المدن والقرى الأردني، البالغ عددهم (383) موظفاً، وتم اختيار عينة مجتمع عشوائية بسيطة مكونة من (170) موظفاً، وتم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، على أفراد المجتمع، وتم استرداد (162) منها، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني، جاءت بمستوى قليل، حيث جاءت (العدالة التفاعلية) في المرتبة الأولى، بمستوى متوسط، كما جاءت (العدالة التوزيعية) و(العدالة الإجرائية) في المرتبة الثانية والثالثة على الترتيب، بمستوى قليل.

ويعزو الباحثون ذلك إلى: عدم تناسب ساعات العمل، مع ظروف العاملين الخاصة، وعدم تساوي رواتبهم الشهرية، بالرغم من تساوي مؤهلاتهم العلمية، وعدم تناسب الرواتب والمكافآت التي يحصلون عليها مع الجهد الذي يبذلونه، كما أظهرت النتائج أن أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني جاء بمستوى متوسط، ويعزو الباحثون ذلك إلى المستوى المتوسط في حرص البنك على عقد دورات تدريبية، لرفع مستوى المهارات والقدرات للموظفين.

أوصت الدراسة بالعمل على زيادة العدالة التنظيمية لدى العاملين في البنك بأبعادها الثلاثة، التعامل مع قضايا العاملين في البنك بحسب الأنظمة والقوانين الخاصة بالبنك، وعقد دورات تدريبية متنوعة ومستمرة للعاملين في البنك لرفع مستوى المهارات والقدرات للعاملين لديهم.

إشراك الموظفين في اتخاذ القرار لتحقيق الالتزام التنظيمي.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.

مثلت نتائج الدراسات السابقة إحدى المؤشرات الرئيسة لمشكلة الدراسة الحالية.

التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة.

استرشد الباحث بالمناهج العلمية المتبعة في الدراسات السابقة عند اختياره لمنهج الدراسة.

ساعدت الباحث في تكوين أداة الدراسة وتطويرها وفي تحديد مجالاتها.

الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.

زادت الدراسات السابقة من وعي وإدراك الباحث عند اختياره لمجتمع ومجتمع الدراسة الحالية.

ساعدت في معرفة توجهات التحليل وتفسير نتائج الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، اتضح للباحث ما يلي:

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث.

- من خلال الدراسات السابقة لاحظ الباحث أن هذه الدراسة تعتبر الأولى التي تتناول أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة-حسب حدود علم الباحث- وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة؛ وهذا مما يجعل الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبة العربية، وسوف تحاول الدراسة أن تضم أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) مع تحسين أداء الموظفين، كما يميز هذه الدراسة أنها تدرس قطاعاً لم تجر عليه دراسات من هذا النوع سابقاً.

- عناوين الدراسات كانت متشابهة إلى حد ما، نتيجة تقارب الأهداف من الدراسات مع الدراسة الحالية، حيث تناولت موضوع العدالة التنظيمية ومدى أهمية معرفة أبعاده، ومدى إدراكها لدى الموظفين وأثرها في تحسين أدائهم.

- الظروف التي تمت فيها الدراسة الحالية ظروف استثنائية، اختلفت عن الظروف التي تمت فيها الدراسات السابقة كافة.

الإجراءات ومنهجية الدراسة

منهج الدراسة:

لطبيعة الدراسة وأهدافها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي "القائم على وصف الظاهرة وجمع المعلومات

أن ما يقوم به الصندوق من أعمال لا يحقق التوازن المطلوب لأسلوب بطائق الأداء المتوازن.

وقامت الدراسة عدداً من التوصيات، منها:

إعادة الهيكلة في الصندوق.

ضرورة استقلالية رئيس مجلس الإدارة عن وزير الشباب والرياضة.

تطوير لوائح الحوافز والتكريميات للجهات المستفيدة من الصندوق.

(2) دراسة (شرح، 2016م). بعنوان " العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق".

أجريت الدراسة في الجمهورية اليمنية بعنوان (العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق الطرق).

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي.

تقديم جملة من الاستنتاجات الخاصة بالعلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي.

تقديم توصيات وخطة تطويرية لتعزيز تحقيق التزام تنظيمي قوي لدى موظفي صندوق الطرق والشباب.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار مجتمع البحث باستخدام مجتمع المسح الشامل.

وتمثلت مشكلة الدراسة في:

وجود تباين غير مبرر في التقلبات الشهرية والمكافآت بين المستويات الوظيفية، وكذلك تباين في المستوى الوظيفي نفسه بالنسبة للمكافآت والتقلبات الشهرية.

عدم وجود عدالة في توزيع الحوافز المادية (المكافآت والتقلبات الشهرية) بين الموظفين، من حيث المؤهلات أو سنوات الخدمة، فيلاحظ أن هناك قرارات صدرت لمدرء إدارات ونواب مدرء إدارات لمسميات ليست موجودة في الهيكل الرسمي.

انتقال الموظفين من إدارة إلى إدارة أخرى تكون فيها المكافآت أفضل من الإدارة التي هو فيها أكثر من مرة.

تغيب الموظفين بمعدل يصل إلى أكثر من 15 يوماً خلال الشهر الواحد.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

ضعف مستوى الحافز بشكل عام.

عدم ربط المكافأة والحوافز المادية بالأداء الوظيفي، مع قصور واضح في عدالة توزيع الحوافز المادية.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، منها:

العمل على رفع مستوى الحوافز بين الموظفين يحقق مبدأ العدالة.

مجتمع وعينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل، نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، حيث يتألف مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، البالغ عددهم (143) موظفاً وموظفة، منهم (32) موظفاً منتدبون في المحافظات وفي جهات أخرى لا يمكن الوصول إليهم، و(11) موظفاً وموظفة منقطعون عن الدوام لا يمكن الوصول إليهم في ضوء إحصائيات الموارد البشرية في الصندوق. ونظراً لصغر مجتمع البحث قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين الموجودين، وعددهم (100) موظف وموظفة، يمثلون جميع المستويات والدرجات، عدا القيادات العليا.

جدول رقم (1) يوضح حجم أفراد مجتمع الدراسة، ومجتمع الدراسة الفعلية

مجتمع الدراسة	موظفون منتدبون	موظفون منقطعون	مجتمع الدراسة الفعلية	النسبة المئوية لمجتمع الدراسة
143	32	11	100	70%

3

4/ طريقة جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال توزيع أداة الدراسة على المبحوثين، حيث تم توزيع الاستبيانات على الأفراد الذين يمثلون مجتمع الدراسة، حيث قاموا بالإجابة على فقرات أداة الدراسة بدقة وموضوعية، بعيداً عن التحيز متبعين توجيهات الباحث وإشرافه الشخصي، بعد ذلك قام الباحث باسترداد أداة الدراسة (الاستبيان) الموزعة على المبحوثين وذلك للقيام بوصفها، وتحليلها، وتقييم النتائج.

نسبة الاسترداد:

تم جمع أداة الدراسة من المبحوثين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، حيث بلغ عدد الاستبيانات المستردة (89)

جدول (2) نسبة استرداد الاستبيان

نوع	العدد	النسبة %
الاستبيان لم يسترجع	11	11 %
الاستبيان غير مكتمل الإجابة	3	3 %
الاستبيان المعتمد عليه	86	86 %
المجموع	100	100

المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات الثانوية على الدراسات والبحوث السابقة والتقارير والنشرات والمؤتمرات والكتب والمراجع العلمية المتخصصة في مجال الدراسة. تم مراجعة أهم ما توفر لدى الباحث من البحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بجانب أو أكثر من جوانب الدراسة الحالية.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان، حيث إن الاستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة، أو الجمل الخبرية، التي يُطلب من المبحوثين الإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث، بما يتناسب مع أغراض الدراسة والبحث.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على البيانات من المصادر التالية:

المصادر الأولية:

تم تجميع البيانات الأولية الخاصة بموضوع الدراسة من خلال تصميم استبيان، قام الباحث بإعداده لأغراض الدراسة، والمرفق صورة منه في الملحق رقم (1)، حيث تم صياغة وبناء فقرات متغيرات العدالة التنظيمية استرشاداً بدراسة (بوقليع 2011م، البشايشة 2008م، وإبراهيم 2006م، قطاونة 2003م، الصامدي 2008م، شراح 2016م)، أما مقياس تحسين أداء العاملين فقد تم صياغته وبناء فقرات هذا المتغير استرشاداً بدراسة (بوقليع 2011م)، دراسة (isha, 2009)، دراسة (Schmicsing & Safrit & Gliem 2003). وقد تناول المقياس الأبعاد التالية: الانضباط الإداري، إنجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء، حيث يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور تخدم موضوع الدراسة، وهي كالتالي:

المحور الأول: ويشمل سبعة أسئلة مغلقة ومرتبطة، تتعلق بمعرفة الخلفية الديموغرافية لمختلف المستويات الإدارية لموظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وتختص بالبيانات الشخصية اللازمة عن المستجيب وهي (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، والحالة الوظيفية، وسنوات الخبرة).

المحور الثاني: ويهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات مفردات مجتمع الدراسة حول العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) وتضم (25) عبارة، كما يلي:

الفقرة الأولى: تتعلق بـعدالة التوزيعية وشملت (08) عبارات.

الفقرة الثانية: تتعلق بـعدالة الإجرائية وشملت (08) عبارات.

الفقرة الثالثة: تتعلق بـعدالة التعاملات وشملت (09) عبارات.

المحور الثالث: ويهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات مفردات مجتمع الدراسة حول مستوى تحسن أداء العاملين، ومن حيث أبعاده التي هي (الانضباط، إنجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء) وتضم (23) عبارة، كما يلي:

الفقرة الأولى: تتعلق بـعدالة انضباط العاملين وشملت (07) عبارات.

الفقرة الثانية: تتعلق بـعدالة إنجاز المهام وشملت (05) عبارات.

الفقرة الثالثة: تتعلق بـعدالة العلاقة مع الرؤساء وشملت (05) عبارات.

الفقرة الرابعة: تتعلق بـعدالة العلاقة مع الزملاء وشملت (05) عبارات.

وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم الاطلاع عليه من قبل بعض المحكمين من أساتذة في جامعة صنعاء، وكذا قيادات في الصندوق، وتم توزيع مجتمع استطلاع قام الباحث بالتعديل على الاستبيان بما يتناسب مع بيئة مجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة وبما يخدم أغراض الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة:

استخدم الباحث تدريباً خماسياً وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تُعرض فقرات الاستبيان على مجتمع الدراسة، ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتُعطى الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض، أو ارتفاع، الموافقة على فقرات وبنود الاستبيان، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3) تصحيح أداة الدراسة بخمس درجات وفق مقياس ليكرت للموافقة

الاستجابة	تتطبق دائماً	تتطبق غالباً	تتطبق أحياناً	تتطبق غالباً	لا تتطبق أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

الفقرة التي لا تتطبق أبداً بشدة تأخذ الدرجة (1)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل محور، وكل مجال ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي، وقيمة الوزن النسبي. والجدول رقم (4) أدناه يوضح مستويات الموافقة، استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (4) مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة

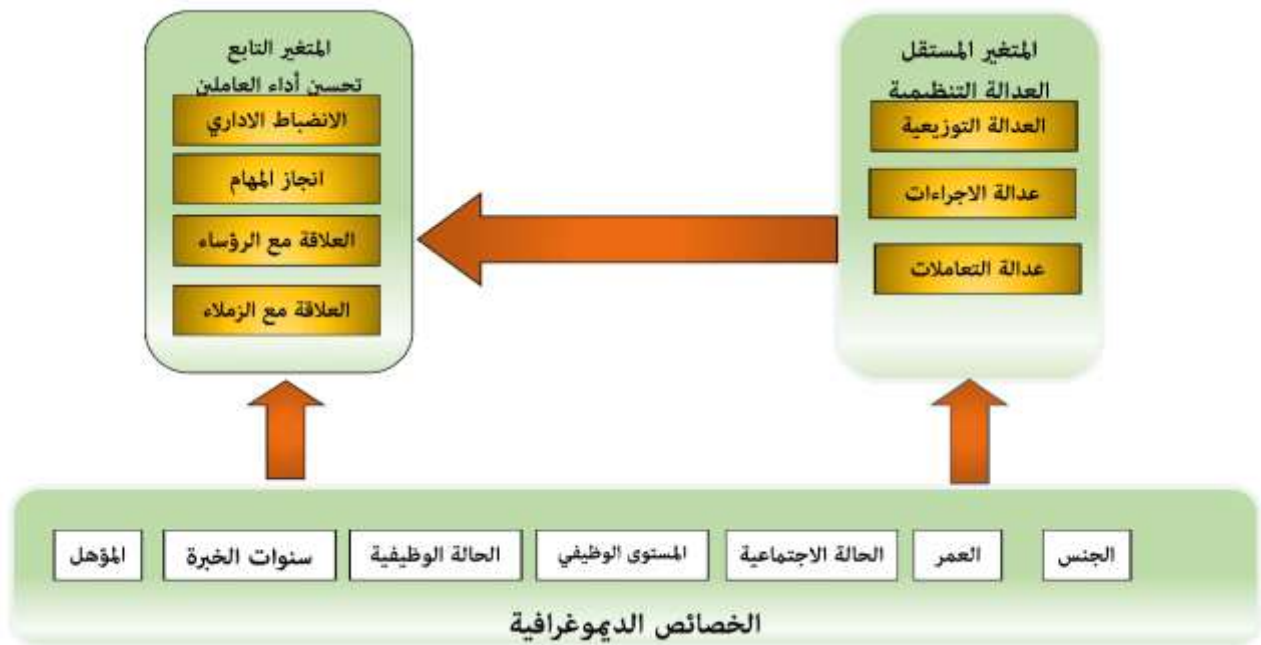
الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.79	0 % إلى 36 %	منخفض/ة جداً
من 1.80 إلى 2.59	36.1 % إلى 51.8 %	منخفض/ة

يتضح من الجدول أعلاه، أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة، زادت درجة الرفض عليها، حيث نجد أن الفقرة التي تتطبق دائماً تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي تتطبق غالباً تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها تتطبق أحياناً فتأخذ الدرجة (3)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها تتطبق غالباً تأخذ الدرجة (2)، وأخيراً

الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
من 2.60 إلى 3.39	52% إلى 68%	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	68.1% إلى 84%	مرتفعة
من 4.20 إلى 5	84.1% إلى 100%	مرتفعة جداً

(3,39 – 2,60) على وجود درجة متوسطة من الموافقة، أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة، أو المحور، أو المجال المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (3,40-4,19) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن (4,20) تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1,8) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة، أو المحور، أو المجال، بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1,80 – 2,59) فتدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة، بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات، أو المحاور، والمجالات، بينما تدل المتوسطات التي تتراوح بين ليكارت الخماسي، الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة. نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة

وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات (Jonathan Weiner, 2007).

صدق أداة الدراسة :

1-الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهري).

يعتبر صدق المحتوى الخطوة الأولى لقياس صدق أداة الدراسة، لكونه يعتبر التحقق من تمثيل المقياس للمحتوى المراد قياسه، وعليه فإن تحقيق درجة عالية من صدق المحتوى للمقياس ما هي إلا دلالة على أن فقرات المقياس، تمثل نطاق السلوك المراد قياسه تمثيلاً جيداً (الأنصاري، 2000، 96).

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

صدق وثبات أداة الدراسة هما أسلوبان لقياس مدى صحة أداة الدراسة (الاستبيان)، ويمكن تعريف الصدق على أنه مدى قدرة المقياس في وصف أو تقدير ما صمم لقياسه، ووجود درجة عالية من الصدق، يدل على غياب الأخطاء المنهجية في أداة الدراسة، ويعكس المفهوم المفترض والحققي للمقياس، في حين أن الثبات يعني إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة الدراسة، لضمان نفس النتائج عند التطبيق المتكرر لأداة الدراسة، أي أنه في حال استخدام باحث آخر لنفس أداة الدراسة تحت نفس الظروف سيتوصل لنفس النتائج تقريباً،

ارتباط المحور الأول "العدالة التنظيمية" بالدرجة الكمية للاستبيان (1)، وكانت جميع معاملات ارتباط كل مجال دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لكل مجال من مجالات محور العدالة التنظيمية، مما يعني أن الأداة (الاستبيان) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

وتم احتساب معاملات الارتباط على مستوى المجالات الفرعية للمحور الثاني "تحسين أداء العاملين" تراوحت بين (0,781) وذلك للمجال الثالث "العلاقة مع زملاء"، و (0,891) وذلك للمجال الأول "الانضباط"، وعلى مستوى المحاور ككل بلغ معامل ارتباط المحور الثاني "تحسين أداء العاملين" بالدرجة الكمية للاستبيان (1)، وكانت جميع معاملات ارتباط كل مجال دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لكل مجال من مجالات محور "تحسين أداء العاملين"؛ ما يعني أن الأداة (الاستبيان) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ويشير صدق المحتوى إلى محتوى الأداة وشكلها، ومدى ملائمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة، ولتحقيق هذا النوع من الصدق لا بد من تحديد مجال المحتوى الذي نريد قياسه، وبناء أسئلة أو فقرات تمثل الموضوع قيد الدراسة، ومن ثم تقديم المحتوى والأسئلة للخبراء، والمختصين ليقوموا بفحص الفقرات منطقياً، وتقدير مدى تمثيلها للمحتوى المراد قياسه (أبو علا، 1987).

وبناءً على ذلك تم في دراستنا هذه عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من أساتذة في جامعة صنعاء، وكذلك عرض على الدكتور المشرف للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبيان، وإبداء آرائهم وأبعادها، وبعد الاطلاع على آراء المحكمين، قام الباحث بالتعديل على الاستبيان بما يتناسب مع بيئة الدراسة الحالية، حتى أخذ الاستبيان شكله النهائي.

2- صدق التكوين والاتساق:

يتم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكمية للاستبيان مع المحاور، والأبعاد الفرعية المكونة لها وذلك من خلال طريقة صدق الأبعاد الفرعية، والجدول (5) يوضح أن معاملات الارتباط على مستوى المجالات الفرعية للمحور الأول "العدالة التنظيمية" تراوحت بين (0,878)، وذلك للمجال الأول "العدالة التوزيعية"، و (0,966) للمجال الثالث "العدالة الإجرائية"، وعلى مستوى المحاور ككل بلغ معامل

جدول (5) معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والمجالات الفرعية ودرجة المصادقية

المحور	المجال	عدد الفقرات	ارتباط البعد بالمجال	درجة المصادقية
المحور الأول: العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	8	.878**	0.928
	العدالة الإجرائية	8	.966**	0.941
	عدالة التعاملات	9	.927**	0.954
العدالة التنظيمية " المتغير المستقل "				
المحور الثاني: تحسين أداء العاملين	الانضباط الإداري	7	.891**	0,899
	العلاقة مع الزملاء	5	.781**	0,893
	إنجاز المهام	5	.794**	0,742
	العلاقة مع الرؤساء	5	.854**	0,892
تحسين أداء العاملين " المتغير التابع "				
				0,960
				1
				22
				0.01 عند

وفي هذه الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل مجال ومحور، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

تتميز أداة الدراسة بالثبات إذا أعطت نفس النتيجة أو أعطت نتيجة أكثر من مرة لقياس أمر معين في ظروف مماثلة للبحث، وهنا استخدم الباحث (معامل ألفا كرونباخ) للثبات، وهو إحدى الطرق الجيدة لتحقيق ثبات الدراسة؛ حيث يعتمد على حساب مدى إدراك المبحوث من فقرة إلى أخرى، وهنا يتبين أن معامل الثبات لمقياس العدالة التنظيمية يساوي

ثبات أداة الدراسة:

تستخدم طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وذلك من خلال حسابات معامل ألفا الذي تتراوح قيمته ما بين الـ (0) والـ (1)، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الـ (1) زادت دقة الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وتوافق المقياس، وذلك يعني أن كل فقرة داخل المقياس تقيس الظاهرة العامة التي يقيسها المقياس.

(0,948) لعدد 22 عبارة، مما يبين صلاحية المقياس لقياس ما وضع من أجله؛ وهو قياس العدالة، كما بلغ معامل الثبات لمحور أداء العاملين (0,913) لعدد (14) عبارة، والجدول (6) يبين عدد العبارات ومعاملات الثبات للمحاور.

جدول (6) يوضح معامل الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات
المحور الأول: العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	8
	العدالة الإجرائية	8
	عدالة التعاملات	9
محور (العدالة التنظيمية) ككل		
المحور الثاني: تحسين أداء العاملين	الانضباط الإداري	7
	إنجاز المهام	5
	العلاقة مع الرؤساء	5
	العلاقة مع الزملاء	5
محور (تحسين أداء العاملين) ككل		
		0.862
		0.887
		0.912
		0.962
		0.809
		0.552
		0.797
		0.799
		0.922

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول: الاختبارات المعلمية (Parametric Tests).

النوع الثاني: الاختبارات اللامعلمية، (Non Parametric Tests).

ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية، شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية، كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم (تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، وهو أن تكون العينات صغيرة وتقل حجمياً عن (30) مفردة، بينما مع العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي، وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع، 2007، 111)، وكما توصل (Norman, 2010) إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرات الخماسي بغض النظر عن حجم المجتمع أكان كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟.

جدول (7) اختبار التوزيع الطبيعي

م	متغيرات الدراسة ومحاورها	Statistic	معامل الالتواء Skewness
1	عدالة التوزيع	0.168	0.260
2	عدالة الإجراءات	0.132	0.260
3	عدالة التعاملات	-0.073	0.261
محاور المتغير المستقل: العدالة التنظيمية			
1	الانضباط الإداري	-0.539	0.261
2	إنجاز المهام	1.084	0.261

3	العلاقة مع الرؤساء	-0.564	0.263
4	العلاقة مع الزملاء	-0.045	0.263
محاور المتغير التابع: تحسين أداء العاملين		-0.480	0.261

إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار، بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig)، حيث يتم رفض الفرضية العدمية، والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0,05)، ويقال عندها: إن الاختبار معنوي، ويعني ذلك وجود أثر جوهري وذو دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0,05)، ونستنتج عندئذ عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية، والفرضيات الفرعية للتحقق من عدم وجود أثر للمتغيرات المستقلة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات) على كل متغير من المتغيرات التابعة (الانضباط الإداري، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء) كأبعاد "تحسين الأداء".

وكذلك التحقق من عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل متغير من المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كأبعاد للعدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين (المتغير التابع). وفي الأخير استنتاج إجابة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها: "عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحسين الأداء".

اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كأبعاد للعدالة التنظيمية على الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين".

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) هي أكثر متغيرات العدالة التنظيمية تأثيراً في الانضباط الإداري كبعد من أبعاد تحسين أداء الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة وباللغة (2,64, 2,24) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0,05 ≤ α)، وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق (بعدالة التوزيع) ليس له أي أثر في الانضباط الإداري كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (-0,89) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05 ≤ α).

ويتضح من الجدول (7) أن معامل الالتواء للمتغيرات (Skewness) كانت أقل من (1)، وبناءً عليه يمكن القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي، على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.24) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال أداة الدراسة (الاستبيان) وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

معامل ألفا كرونباخ > (Cronbach's Alpha) .
الوسط >

الانحراف المعياري (Standard Deviation).

اختبار (One Sample T-test) .

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) .

تحليل التباين الحادي (One Way ANOVA) .

اختبار (Independent Samples T-test) .

تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (Least Significant Differences-LSD)

عرض ومناقشة النتائج:

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (المتغير المستقل) على تحسين أداء العاملين (المتغير التابع) في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة".

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية سبع فرضيات فرعية تم التحقق من صحتها من خلال حساب أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، حيث تم دراسة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة التي تمثل أبعاد "العدالة التنظيمية" على المتغيرات التابعة التي تمثل أبعاد "تحسين أداء العاملين" باستخدام الانحدار المتعدد، ومن ثم تم دراسة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة التي تمثل أبعاد "العدالة التنظيمية" على المتغير التابع "تحسين الأداء" باستخدام الانحدار الخطي، وتأثير المتغيرات المستقلة معاً على المتغير التابع باستخدام نموذج الانحدار المتعدد، حيث إحصائياً يتم اختبار الفرضية التي تفترض وجود أثر ذي دلالة

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الانضباط الإداري كبعد من أبعاد تحسين الأداء.

العدالة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
عدالة التعاملات	0.33	0.12	0.40	2.64*	0.01
العدالة التوزيعية	-0.11	0.13	-0.12	-0.89**	0.37
العدالة الإجرائية	0.35	0.16	0.42	2.24*	0.03

*دال إحصائياً على دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

** غير دال إحصائياً

(47%) من التباين في المتغير التابع، ودخول متغير عدالة الإجراءات، حيث يفسر مع عدالة التعاملات (67%) من التباين في الانضباط الإداري كبعد من أبعاد تحسين الأداء. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (العدالة التوزيعية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

ومما سبق نستنتج ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الأولى بشكل جزئي، والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) في الانضباط " كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق، وقبول الفرضية البديلة بشكل جزئي، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) في الانضباط " كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق.

وقبول الفرضية الفرعية الأولى بشكل جزئي التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق"، رغم أنه ليس دالاً إحصائياً لضعف الأثر ولكن القيمة t جاءت بأثر سلبي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) في الانضباط الإداري كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، كما يتضح من الجدول (9) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير عدالة التعاملات يفسر ما مقداره

جدول (9) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالانضباط من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد
عدالة التعاملات	8.55*	0.00	0.47
العدالة الإجرائية	8.28*	0.00	0.67

*دال إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (العدالة التوزيعية)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كأبعاد للعدالة التنظيمية على العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين".

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بـ (عدالة التعاملات) هي أكثر متغيرات العدالة التنظيمية تأثيراً في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء الموظفين في

الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3,73)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي المتعلق (بعادلة التوزيع، عدالة الإجراءات) ليس له أي أثر في العلاقة مع

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين الأداء.

العدالة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
العدالة التوزيعية	0.12	0.13	0.12	0.91**	0.37
العدالة الإجرائية	0.10	0.16	0.11	0.59**	0.56
عدالة التعاملات	0.49	0.13	0.55	3.73*	0.00

*دال إحصائياً على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$

** غير دال إحصائياً

العاملين، كما يتضح من الجدول (11) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (عدالة التعاملات) يفسر ما مقداره (52%) من التباين في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين الأداء، وتدل هذه النتيجة على أنه عند مراعاة الرؤساء لمصلحة العاملين الوظيفية عند اتخاذهم القرارات المرتبطة بعملهم، وحرصهم على إشاعة روح التعاون الجماعي بين الموظفين، وعدالة التصرفات في حسم النزاعات بين الموظفين من قبل الرؤساء وتعامل الموظفين مع بعضهم بسلوكيات مقبولة وحرصهم على أن تكون النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة حيال وظيفتهم بالصندوق عادلة، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج (العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

ومما سبق نستنتج ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثانية بشكل جزئي التي تنص على أنه "لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية (عدالة التعاملات) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق"، وقبول الفرضية البديلة بشكل جزئي التي تنص على أنه "يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية (عدالة التعاملات) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق".

وقبول الفرضية الفرعية الثانية بشكل جزئي التي تنص على أنه "لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغير (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين الأداء لموظفي الصندوق".

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات)، في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء

جدول (11) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ العلاقة مع الرؤساء من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد
عدالة التعاملات	9.51*	0.00	0.52

*دال إحصائياً

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (عدالة التعاملات) هي أكثر متغيرات العدالة التنظيمية تأثيراً في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (2,32)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

نتج خروج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كأبعاد للعدالة التنظيمية على إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين".

وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق (بعدالة التوزيع، عدالة الإجراءات) ليس لها أثر على إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق، حيث كانت قيمة جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين الأداء.

العدالة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
العدالة التوزيعية	-0.13	0.20	-0.11	-0.67**	0.51
العدالة الإجرائية	0.13	0.25	0.12	0.52**	0.60
عدالة التعاملات	0.46	0.20	0.44	2.32*	0.02

*دال إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

** غير دال إحصائياً

الجدول (13) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (عدالة التعاملات) يفسر ما مقداره (22%) من التباين في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين الأداء، ويفسر ذلك من خلال ميل الموظفين إلى تحقيق العدالة على أساس العمل والجهد المبذول، كمبدأ يؤمن به الموظف لإحساسهم بقوة الحاجة إلى النمو الوظيفي، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين الموظفين الإداريين بوصفهم رؤوسين يتعاملون إنسانياً وتنظيمياً واجتماعياً، ويدركون أهمية المصلحة العامة وما يرتبط بقيم المجتمع وأخلاقياتهم، كالأمانة والنزاهة والمصادقية، وهي الأقرب إلى مشاعر العاملين، وشعورهم بالتوافق النفسي والتنظيمي إزاء الوظائف التي يشغلونها، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج (العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات)، على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

ومما سبق نستنتج ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثالثة بشكل جزئي التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية (عدالة التعاملات) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق"، وقبول الفرضية البديلة بشكل جزئي التي تنص على أنه: "يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية (عدالة التعاملات) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق".

وقبول الفرضية الفرعية الثالثة بشكل جزئي التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغير (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين الأداء لموظفي الصندوق".

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، كما يتضح من

جدول (13) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ إنجاز المهام من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد
عدالة التعاملات	4.85*	0.00	0.22

*دال إحصائياً

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (بعدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات) ليس لها أي أثر في العلاقة بين الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق،

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كأبعاد للعدالة التنظيمية على العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين".

حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين الأداء.

العدالة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
العدالة التوزيعية	-0.05	0.16	-0.05	-0.31**	0.75
العدالة الإجرائية	0.28	0.20	0.32	1.44**	0.16
عدالة التعاملات	0.27	0.16	0.31	1.71**	0.09

*دال إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

** غير دال إحصائياً

يلاحظ عدم دلالة أي من الدالات وبالتالي خرجت جميعها من معادلة التنبؤ.

ومما سبق نستنتج ما يلي: قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية (عدالة التعاملات، عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء موظفي الصندوق"، ويفسر ذلك بأن مفهوم العدالة التنظيمية بكل جوانبها السلبية والإيجابية لا تؤثر أبداً في العلاقة بين الموظفين، وذلك للترابط القوي بين الموظفين والعمل كفريق واحد.

الإجابة على الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين".

جدول (15) نتائج اختبار أثر بُعد العدالة التوزيعية على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	بُعد المتغير المستقل	قيمة B	t	مستوى الدلالة
تحسين أداء العاملين	.525	0.276	31.570	0.000	(1) (83)	العدالة التوزيعية	0.452	5.619	0.000

ومما سبق نستنتج ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في صندوق رعاية النشء".

اختبار الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين".

تشير نتائج الجدول (16) إلى أن معامل الارتباط R (0,687) يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد المتغير

كما يتضح من الجدول (15) معاملات الانحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد (العدالة التوزيعية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0,452)، وأن قيمة (t) عنده هي (5,619)، وبمستوى دلالة (0,007)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية.

أي أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية وتحسين أداء العاملين في الصندوق، فكما توافرت العدالة التوزيعية زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الصندوق، أي أنه كلما كان هناك عدالة في توزيع الأجور والرواتب والمكافآت والمهام وكان مستوى الأجر يتناسب مع المهام المبذولة والمؤهل العلمي، زاد مستوى تحسين أداء العاملين.

معامل التحديد ($R^2 = 0.471$)، ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن محور المتغير المستقل يُفسّر (47 %) من التباين في المتغير التابع.

المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل على المتغير التابع. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (74,013) وبمستوى دلالة بلغ (0,000) وهو أقل من (0,05)، بالإضافة إلى أن قيمة

جدول (16) نتائج اختبار أثر بُعد العدالة الإجرائية على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	بُعد المتغير المستقل	قيمة B	T
تحسين الأداء	.687	0.471	74.013	.000	(1) (83)	عدالة الإجراءات	0.521	8.603
مستوى الدلالة								
								0.000

أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين". اختبار على الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين". يتضح من الجدول (17) أن معامل الارتباط R (0,726) يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد المتغير المستقل (عدالة التعاملات) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل على المتغير التابع. فكما بلغت قيمة (F) المحسوبة (92.724) وبمستوى دلالة بلغ (0,00) وهو أقل من (0,05) بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.528$)، ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن محور المتغير المستقل يُفسّر (53 %) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الانحدار في الجدول أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعده (العدالة الإجرائية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0,521) وأن قيمة (t) عنده هي (603,8)، وبمستوى دلالة (0,000)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية. أي أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وتحسين أداء العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة. فكلما توافرت العدالة الإجرائية زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، أي أنه كلما كانت الإجراءات المطبقة واضحة وتُتخذ بالتشاور مع العاملين وبشفافية وعدالة، زاد مستوى أداء العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة. ومما سبق نستنتج ما يلي: رفض الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد

جدول (17) نتائج اختبار أثر بُعد عدالة التعاملات على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	بُعد المتغير المستقل	قيمة B	T
تحسين أداء العاملين	.726	0.528	92.724	.000	(1) (83)	عدالة التعاملات	0.545	9.629
مستوى الدلالة								
								0.000

عنده هي (9,629)، وبمستوى دلالة (0,000)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية. أي إن هناك علاقة إيجابية بين عدالة التعاملات وتحسين أداء العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، فكلما

كما يتضح من معاملات الانحدار في الجدول، أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعده (عدالة التعاملات)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0,545) وأن قيمة (t)

أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين".
ولدراسة تأثير كل المتغيرات المستقلة (أبعاد العدالة التنظيمية) معاً على المتغير التابع (تحسين الأداء) تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ومن خلال تقدير معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة، يتم تحديد حجم الأثر لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والجدول رقم (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
جدول (18) نتائج اختبار أثر محاور المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

ملخص النماذج				تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	المتغير المستقل	قيمة B	t
تحسين أداء العاملين	.714	0.509	86.186	.000	(1) (83)	العدالة التنظيمية	0.603	9.284
								مستوى الدلالة
								.000

البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة".

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أ. النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

دلت نتائج الدراسة على أن معظم أفراد مجتمع الدراسة تتمركز أعمارهم بين 30-40 سنة، بينما يحتل الذكور نسبة أكبر من الإناث، كما دلت النتائج أن معظم أفراد المجتمع تتراوح خدمتهم من 15 سنة وأكثر، وأن أكثر الوظائف السائدة لأفراد المجتمع هي درجة رئيس قسم، كما أن أكثر المؤهلات العلمية شيوعاً بين أفراد المجتمع هي درجة البكالوريوس.
دلت نتائج الدراسة على أن المستوى العام لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية لدى الموظفين بصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة جاء بدرجة متوسطة، حيث إن العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ "2,7"، وهذا يشير إلى مستوى متوسط، وتبين من خلال الرجوع إلى أبعاد العدالة التنظيمية أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى الموظفين في مجال العدالة التوزيعية في العمل كان بدرجة منخفضة، بينما احتل مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى الموظفين في مجال العدالة الإجرائية المرتبة الثانية، واحتل مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى الموظفين في مجال العدالة التعاملات المرتبة الأولى.

دلت نتائج الدراسة على أن المستوى العام لتحسين أداء العاملين الموظفين بصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة مرتفع، وبمستوى حسابي بلغ (3,45)، وقد احتل عنصر السرعة في إنجاز العمل المرتبة الأولى، وكان عنصر العلاقة مع الزملاء في المرتبة الثانية، بينما احتل عنصر الانضباط

توافرت العدالة الإجرائية زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، أي أنه كلما كان هناك تعاون بين العاملين، ومعاملة عادلة ونزيهة من قبل الرؤساء، زاد مستوى أداء العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.
ومما سبق نستنتج ما يلي رفض الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد

تشير نتائج الجدول (18) إلى أن معامل الارتباط R (0,714) يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (86,186) وبمستوى دلالة بلغ (0,00) وهو أقل من (0,05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,509$)، ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن تحسين أداء العاملين يُفسّر (51%) من التباين في العدالة التنظيمية، كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمتغير العدالة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0,603) وأن قيمة (t) عنده هي (9,283)، وبمستوى دلالة (0,00)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير ذو دلالة إحصائية.

أي بمعنى أنه توجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين في الصندوق، فكلما توافرت العدالة التنظيمية زاد مستوى الأداء لدى الموظفين، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما كانت هناك عدالة في الإجراءات المطبقة والرواتب والأجور والمهام والمعاملات التي يتلقاها الموظفون، إضافة إلى وجود شفافية في إجراءات التقويم المتبعة وانتهاج سلوك أخلاقي مع العاملين، كل ذلك سيؤدي إلى إحساس الموظف بالعدالة، والذي يكون أحد الأسباب التي سوف تزيد من تحسين الأداء الوظيفي.

وبذلك نستنتج ما يلي رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة". وقبول الفرضية

الإداري المرتبة الثالثة، وأخيرًا احتل عنصر العلاقة مع الرؤساء المرتبة الأخيرة.

دلت نتائج الدراسة على أن هناك تأثيرًا للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث إن العلاقة بينهما علاقة متوسطة، كما أن أبعاد العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته 54% من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين، وتبين أن بُعد عدالة التعاملات أكثر المجالات تأثيرًا على مستوى تحسين الأداء الوظيفي، حيث يفسر ما نسبته 52% من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين، كما تبين أن مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية عن مجال العدالة الإجرائية يفسر ما نسبته 47% من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين، وأخيرًا تبين أن مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية عن مجال العدالة التوزيعية أقل تأثيرًا في تحسين أداء العاملين، حيث يفسر ما نسبته 27% من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين.

دلت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة بين (العدالة الإجرائية والتعاملات وعدالة التوزيع) كأبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد الانضباط الإداري والعلاقة مع الرؤساء وإنجاز المهام، والعلاقة مع الزملاء) كأبعاد تحسين أداء العاملين، حيث تبين أن العدالة الإجرائية كبعد العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته 67% من التباين الحاصل في بعد الانضباط الإداري كبعد تحسين أداء العاملين، كما أن عدالة التعاملات كبعد العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته 47% من التباين الحاصل في بعد الانضباط الإداري كبعد تحسين أداء العاملين، وتبين لنا أن عدالة التعاملات كبعد العدالة التنظيمية تفسر 22% من التباين الحاصل في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، وتبين لنا أن عدالة التعاملات كأبعاد العدالة التنظيمية تفسر 52% من التباين الحاصل في بعد العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وهي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) في تحسين أداء العاملين لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، حيث أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي يجمع بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية، ونستنتج من ذلك أن زيادة مستويات العدالة التنظيمية من شأنه أن يسهم في تحسين أداء العاملين بشكل إيجابي.

احتلت التعاملات المرتبة الأولى، بينما احتلت العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية المرتبة الثانية والثالثة على التوالي، من حيث التأثير على تحسين الأداء.

أشارت النتائج إلى وجود مستويات متوسطة للعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، بينما توجد العدالة التوزيعية بمستويات منخفضة. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على (الانضباط الإداري) كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (عدالة التعاملات) كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على (إنجاز المهام) كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (عدالة التعاملات) كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على (العلاقة مع الرؤساء) كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية على (العلاقة مع الزملاء) كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول "العدالة التنظيمية" في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة تعزى لمتغير العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول "العدالة التنظيمية" في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة تعزى لمتغيرات (الجنس، والحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، والحالة الوظيفية، وسنوات الخبرة).

الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال ما سبق:

إجابة السؤال الأول: يتضح أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، التعاملات)، جاء بدرجة متوسطة، وهذا يعني أنه إجماع في مفردات المجتمع على أن العدالة التنظيمية ملحوظة داخل بيئة العمل، وأن العدالة التنظيمية متوفرة بنموذجها وفقراتها المختلفة، ويتضح من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير (العمر) في اتجاهات العاملين للعدالة التنظيمية.

إجابة السؤال الثاني: يتضح أن مستوى أداء العاملين لدى الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة (الانضباط الإداري، وإنجاز المهام، والعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء)، جاءت بدرجة مرتفعة دليل على الأداء المرتفع لدى الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، ويتضح من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن

هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير (العمر) في اتجاهات العاملين لتحسين أداء العاملين. إجابة السؤال الثالث: يتضح من اختبار فرضيات الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، التعاملات) وأبعاد تحسين أداء العاملين بأبعاده (الانضباط - إنجاز المهام - العلاقة مع الرؤساء - العلاقة مع الزملاء)؛ أنه توجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين في الصندوق، أي كلما توافرت العدالة التنظيمية زاد مستوى الأداء لدى الموظفين.

المراجع:

الكتب:

- الشماع، خليل محمد وخبضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار الميسرة، 2005م.
- الصيرفي، محمد، الإدارة بالالتزام، منظمة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007م.
- العساف أحمد، عارف محمود، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- القيوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م.
- القيوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
- الدراسات والبحوث:
- الجساسي، عبد الله حمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2001م.
- الشرقي، أسامة محمد، تطوير الفعالية التنظيمية لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة من خلال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير جامعة صنعاء، 2014م.
- بوقلين، محمد " العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الجزائر، 2011م.
- شراح، نجيب محمد، العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق، دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، 2016م.
- المجلات والدوريات:
- البشاشة، سامر " أثر العدالة في بلورة التمثيل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، ع4، ص427-460، 2008م.
- أبو تايه، بندر، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد (20)، العدد (2)، 2012م.
- المراجع الأجنبية :

Jonathan Weiner. (2007). " Johns Hopkins
Bloomberg School of Public