

تأثير ممارسة العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار

زايد علي عبد الخالق المنزوع

قسم إدارة الأعمال-كلية العلوم الإدارية والحاسبات-رداع -جامعة البيضاء

almanzuoa@baydaauniv.net

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v4i2.271>

الملخص

سعت الدراسة إلى قياس واقع ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) وتأثيرها في الأداء الوظيفي بأبعاده: (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الإبداع) للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في المؤسسة بدمار، وتم توزيع (70) استبانة استرد منه (66) صالحة التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة، أهمها: كانت تصورات العاملين في المؤسسة لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة الإجرائية) بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود تأثير إيجابي لممارسة العدالة التنظيمية من قبل قيادة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي.

The Effect of the Practice of Organizational Justice on the Job Performance of the Employees of the Public Telecommunications Corporation in Dhamar

Zayed Ali AbdulKhaleq Al-manzuoa

Department of Business Administration- Faculty of Administrative and Computer Sciences Rada - Albaydha University

almanzuoa@baydaauniv.net

Abstract

The study has aimed to measure the reality of the practice of organizational justice by its dimensions (distributive justice, procedural justice, transactional justice (and their impact on job performance by its dimensions) productivity, job satisfaction, creativity) for employees of the Public Telecommunications Corporation, and the study has used the descriptive analytical approach and has relied on the questionnaire tool for collecting primary data from the study population consisting of all employees of the institution in Dhamar, (70) questionnaires have distributed, from which (66) questionnaires have retrieved, valid for statistical analysis.

The study has reached several conclusions, the most important of which are: The employees perceptions of the organizational justice dimensions (distributive justice, transactional justice, procedural justice) have a high degree, as well as the presence of a positive impact on the practice of organizational justice by the organizations leadership in improving the job performance of the workers in the public institution communications in Dhamar.

Keywords: organizational justice, job performance.

المبحث الأول الإطار العام للدراسة أولاً-المقدمة:

أصبحت العدالة التنظيمية واحدة من أهم نظريات التحفيز وهي الآن واحدة من الموضوعات البحثية الرائدة في مجال السلوك التنظيمي، يولي الموظفون اهتماماً للعدالة داخل المنظمة ونتيجة لذلك يمكن أن تؤثر تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، فالعدالة التنظيمية هي واحدة من أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء وعاطفة وسلوك الموارد البشرية، ومما لا شك فيه أن أساس أي تقدم لأي مؤسسة ربحية كانت أو خدمية يعتمد على إستراتيجيات ومبادئ وأسس تكفل استمرارية نجاح العمل فيها، ويُعد الاهتمام بالعدالة التنظيمية واحداً من المعايير الأساسية لنجاح المؤسسات، وسبباً من أسباب امتداد حركة النمو والتطور فيها، فالعدالة التنظيمية تعتبر من أنبل وأسمى المبادئ والقواعد التي يجب أن تُعنى بها المنظمات والمؤسسات بمختلف أشكالها وتوجهاتها، فتعامل المنظمة أو المؤسسة وفق معايير عادلة مع موظفيها، وتطبيق قيم العدالة لدى العاملين فيها؛ ينعكس بشكل إيجابي على جودة أدائهم وتقائهم في خدمة المنظمة أو المؤسسة التي يعملون فيها، وزيادة رضاهم عنها، وولائهم لها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ فالاهتمام بالعاملين ومعاملتهم بعدالة ومساواة أمر ضروري لخلق مناخ يساعد على نجاح المؤسسات وتفوقها؛ فالعنصر البشري أساس بُنيته، وأهم مواردها ونظراً لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة في مكان العمل أو عدم وجودها، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات أدائهم الوظيفي، وانخفاض رضاهم وولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، أو زيادة نفقتهم وقناعتهم بإمكانية حصولهم على حقوقهم فقد انطلق هذا البحث لدراسة العدالة التنظيمية وتأثيرها في الأداء الوظيفي في المؤسسة اليمنية العامة للاتصالات.

جاء هذا البحث ليعالج الفجوة الناتجة عن قصور في ممارسة العدالة التنظيمية، التي يعاني منها الموظف، وتأثيرها على أدائه الوظيفي، من حيث: عدالة التوزيعات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات داخل المؤسسة.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من المكانة التي يحظى بها قطاع الاتصالات في الاقتصاد اليمني، الذي يتطور وينمو باستمرار، وبحاجة إلى حافز داخلي لتحسين أداء الموظفين فيه، إذ يتأثر الأداء بعدد من العوامل، مثل العدالة التنظيمية، التي يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات ذات التأثير المحتمل على كفاءة أداء العاملين في المؤسسة، على اعتبار توافر العدالة التنظيمية، ويُعد إحساس العاملين بها مؤشراً إيجابياً في تحسين أدائهم، مما يساهم في تنمية عمل المؤسسة، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

هل هناك تأثير للعدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار؟
ثالثاً- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير ممارسة العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، ويتفرع منها أهداف فرعية، وهي:

- 1- التعرف على تأثير العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات.
 - 2- التعرف على تأثير العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات.
 - 3- التعرف على تأثير العدالة التعاملية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات.
- رابعاً- أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يعالجه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبراز هذه الأهمية في الآتي:

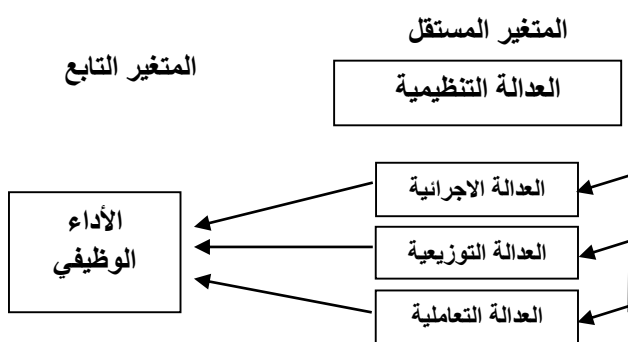
- 1- أهمية الموضوع الذي تمثله، وهو العدالة التنظيمية باعتبارها من أهم المبادئ التي تؤثر على الأداء الوظيفي.
- 2- دور قيادة المؤسسة العامة للاتصالات في إعداد إستراتيجيات جديدة للتعامل مع العاملين لديها، ومعرفة الدور الذي يجب القيام به لتحسين أدائهم من خلال ممارستهم للعدالة التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إنتاجية العاملين وإحساسهم بالولاء للمؤسسة.

- 3- قد يساعد الموضوع متخذي القرار والقيادات العليا في المؤسسة، باعتبار دراسة العدالة التنظيمية، مقياس حقيقي للتعرف على مدى سلامة وصحة ممارسات قيادات المؤسسة وتأثيرها على أسلوب الإدارة في المؤسسة للوصول إلى الأداء الأفضل.

خامساً- النموذج المعرفي:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تم بناء النموذج المعرفي للدراسة، كما يوضحه الشكل رقم (1):

الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة



سادساً- فرضيات الدراسة:

استناداً على أهداف ونموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات كالآتي:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار، وتتفرع منها ثلاث فرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير للعدالة الإجرائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير للعدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير للعدالة التعاملية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

سابعاً- المنهج المستخدم في الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبيان تأثير العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار، وتم الحصول على البيانات الأولية عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، ووزعت على عينة الدراسة، وتم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتفسير نتائجها.

ثامناً- مجتمع وعينة الدراسة:

العاملون في المؤسسة العامة للاتصالات فرع دمار، وقد تم إجراء مسح شامل لجميع الموظفين المستمرين بالادام خلال العام 2021م كعينة للدراسة.

تاسعاً- مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية: اعتمد البحث في الحصول على البيانات الأولية على استمارة الاستبانة، التي تم إعدادها لقياس أثر ممارسة العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

المصادر الثانوية: تم الاعتماد في بناء الإطار النظري للدراسة على الكتب العلمية والمراجع والأدبيات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

عاشراً- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العدالة التنظيمية بأبعادها: (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية)، والمتغير التابع الأداء الوظيفي بأبعاده: (الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الإبداع).

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال عام 2021م.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في المؤسسة بدرجة: (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف).

-الحادي عشر- الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (حرج وعبد المجيد، 2022م) إلى معرفة العلاقة بين تطبيق العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي على عينة من الأطباء في مدينة الطب في بغداد، وتبنى الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (200) مفردة، حيث تم استخدام استبانة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأطباء يمتلكون مستوى عالٍ من العدالة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للأطباء.

وسعت دراسة (عبد الوهاب، 2021م) إلى بحث الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتؤكد نتائج البحث إلى تقاطع الأداء الوظيفي مع العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية؛ حيث إن تجسيد العدالة التنظيمية يؤسس لثقافة تنظيمية تتجسد في سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين، وهي بدورها تتجسد في أدائهم الوظيفي الفعال بسبب التزامهم ورضاهم الوظيفي، نظراً لاقتناعهم بعدالة منظماتهم، واطمئنانهم على حقوقهم.

وسعت دراسة (Ekingen, 2021) إلى التعرف على آثار تصورات الممرضات للعدالة التنظيمية على أدائهم واختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي، أجريت هذه الدراسة على 374 ممرضة عاملة في المستشفيات. تم اختبار نموذج البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وتقنية التمهيد، ووجد أن للعدالة التنظيمية تأثيراً كبيراً على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وكان للرضا الوظيفي دور وسيط جزئي.

هدفت دراسة (Kim&Jeong, 2021) إلى فحص العلاقات الهيكلية بين العدالة التنظيمية، والتمكين، والأداء الوظيفي في صناعة الرياضة الاحترافية في كوريا الجنوبية، كان المشاركون في البحث 371 موظفاً ينتمون إلى 40 فريقاً رياضياً محترفاً من الذكور، تم التحقق من صحة وموثوقية التدابير المعنية من خلال إجراء تحليلات عامل التأكيد (ألفا كرونباخ) والارتباط، تم إجراء اختبار نمذجة المعادلة الهيكلية مع أقصى تقدير للاحتمالية لتقييم العلاقات الهيكلية بين العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والتمكين والأداء الوظيفي، وآثار التمكين الوسيطة، وكشفت النتائج عن الآثار الإيجابية لـ (أ) العدالة التوزيعية على التمكين، (ب) العدالة الإجرائية على التمكين، (ج) العدالة التفاعلية على التمكين، (د) العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي، (هـ) العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي علاوة على ذلك توسط التمكين بشكل كامل في العلاقة بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي، تسط هذه النتائج الضوء على أهمية زيادة العدالة

التنظيمية وتمكين الموظفين عند إدارة المنظمات الرياضية المحترفة.

سعت دراسة (Fiaz et al, 2021) إلى تحديد الدور الوسيط للثقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموظف، تم استخدام عينات عشوائية مريحة لجمع البيانات من 433 موظفًا يعملون في أقسام مختلفة من البنوك التجارية الخمسة الكبرى في باكستان، ومن نتائج البحث: أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة، كما تم التوصل إلى أن ثقة الموظفين تتوسط بشكل كامل على تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموظفين.

وهدفت دراسة (Kalay, 2016) إلى التعرف إلى تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموظف دراسة استطلاعية في تركيا، تم جمع البيانات من 942 معلمًا يعملون في المدارس العامة في ثلاث مدن تركية، تم اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية تقنيات (PLS-SEM)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة مجتمعة لها تأثير إيجابي على أداء الموظف، وكذلك بعد العدالة التوزيعية له تأثير إيجابي ومهم على أداء المهام، ومع ذلك، فإن بعدي العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، ليس لهما تأثير كبير على أداء المهام.

هدفت دراسة (حياة، 2017م) إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (145) مستجيباً من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن إحساس العاملين بالعدالة والثقة التنظيمية جاء فوق المتوسط، وأن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على الأداء الوظيفي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

هدفت دراسة (عبانة، وآخرين، 2016م) إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك المدن والقرى الأردني، وقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة بجميع العاملين فيه، حيث بلغ عددهم (383) عاملاً في مختلف المستويات الإدارية في البنك، وبجميع فروعهم البالغة (11) فرعاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية تأثيرية للعدالة التنظيمية بأبعادها: (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) على أداء العاملين ككل.

المبحث الثاني

الإطار النظري للدراسة

العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

أولاً- العدالة التنظيمية Organizational Justice

1- مفهوم العدالة التنظيمية: يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر إن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر؛ لذا فإن العدالة التنظيمية تحدد مدى المساواة في معاملة موظفي المنظمة من قبل إدارتهم، مع مراعاة المعايير الهيكلية والثقافية (Fiaz et al, 2021, 395)، ويرى (عبدالوهاب، 2021، 1018) بأن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة، وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية، المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المؤسسة، فيما يعرفها (حياة، 2017، 28) بأنها: "تمثل شعور وإدراك الفرد لعدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الإنساني والوظيفي"، وعرفها (حرج، عبد المجيد، 2022، 183) بأنها: "السبيل إلى نجاح المنظمات والمحافظة على رضا العاملين فيها وبقائهم فيها، من خلال وعيهم بالإنصاف في الطريقة التي يتبعونها والمساواة عند مقارنة الجهود المبذولة، وعوائدهم لجهود زملائهم وعوائد داخل المنظمة وخارجها". ومن خلال ما سبق ينظر الباحث إلى العدالة التنظيمية (Kalay, 2016, 2) على أنها: "عملية تقييم القرارات الإدارية من قبل الموظفين في إطار المتغيرات، مثل توزيع المهام للموظفين، الامتثال للتحويلات، التمكين، مستويات الأجور، توزيع الجوائز، تجربة بيئات عمل اقتصادية واجتماعية عادلة، وتصورات الموظفين لعمليات صنع القرارات الداخلية، وكيفية مشاركة هذه القرارات مع الموظفين"، ويعرف (Akram et al, 2020, 118) العدالة التنظيمية بشكل أساسي على أنها: "تصورات الموظفين حول درجة الإنصاف التي تعامل بها السلطات التنظيمية للموظفين".

2- أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفق كثير من الباحثين إلى وجود ثلاثة أشكال للعدالة التنظيمية مذكورة على نطاق واسع، ومنهم (Ghasi et al, 2020)، (Kalay, 2016)، (Fiaz et al, 2021)، (Kim&Jeong, 2021)، وهي كالآتي:

العدالة الإجرائية: Procedural justice إن العدالة الإجرائية تشير إلى تصور العدالة في عملية صنع القرار، بما في ذلك الدوافع والأساليب، الآلية والعمليات المستخدمة في تحديد النتائج، وتشمل: منظورات التحكم في الصوت، والعملية تتضمن الصوت فرصة لسماعه واغتنامه في الاعتبار، في حين تتطلب عملية التحكم فرصة للتأثير على المعلومات المستخدمة في صنع القرار يجب أن تسمح المنظمات لآراء الموظفين في صنع قرارات تستند إلى نهج متسق ومعلومات صحيحة، إبداء الحياد وتجنب المحاباة، والبقاء في وضع أخلاقي، تقديم ردود فعل فعالة، وشرح القرارات للموظفين، عندما يُنظر إلى اتخاذ القرار على أنه عادل، يتحسن الأداء

الوظيفية، أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (البارودي، 2015، 38)، ويعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة التنظيمية للمنظمة، ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته، وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل (عبداللطيف، 2015، 13).

البعد الثاني- الإنتاجية: هو ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية، والتي تتولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنظمة (الساعاتي، الخفاجي، 2014، 244)، وتعد الإنتاجية عنصراً من عناصر الأداء الوظيفي، والذي يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لعدة أبعاد متداخلة، وهي: (العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له أو الإنجاز الذي يحققه العامل، ومدى توافقه مع معايير ومستويات الجودة (العزاوي، عبدالله، 2020، 166).

البعد الثالث- الإبداع: هو قدرة ومهارة الموظفين على توليد الأفكار الجديدة الأصلية، وترويجها، وتنفيذها نتيجة ما يمتلكون من الخبرات والمعرفة، عن طريق فرد أو التفاعل مع مجموعة من الأفراد شرط إضافة القيمة وإمكانية التنفيذ (الفتلاوي، صالح، 2021، 10)، فالإبداع يوفر للمنظمات فرص البقاء، والنمو، والتطور على الرغم من التغييرات المستمرة في أذواق المستهلكين وتزايد المنافسة في الحصول على عوامل الإنتاج (الساعاتي، الخفاجي، 2014، 246)، وأكد (المنزوع، 2021، 216) على ضرورة تبني نظام حوافز يستند على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين أداء العمليات الوظيفية وتقليل الفجوة المعرفية.

ثالثاً- علاقة العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي:

بينت العديد من الدراسات بأنه كلما تم تجسيد العدالة التنظيمية أدى ذلك إلى تحقيق الأداء الوظيفي الذي يعود بالفائدة على المنظمة، والعكس صحيح (عبد الوهاب، 2021، 1027)، وأكدت دراسة (Ekingen, 2021) أن للعدالة التنظيمية تأثيراً كبيراً على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وأظهرت دراسة (Kalay, 2016) أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة مجتمعة لها تأثير إيجابي على أداء الموظف، في حين بيّن (حرج وعبدالمجيد، 2022) وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للأطباء، وكشفت دراسة (Kim&Jeong, 2021) عن الآثار الإيجابية للعدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي، وللعدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي،

بسبب زيادة المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي، والثقة، والتعاون بين الموظفين (Ghasi et al, 2020, 2).
العدالة التوزيعية: Distributive justice تشير العدالة التوزيعية إلى الإنصاف المتوقع لكيفية توزيع النتائج والموارد بين الموظفين في المنظمات (Ghasi et al, 2020, 2)، وتحقق العدالة التوزيعية بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث يشرع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية، قائمة على مبدأ المساواة، وتحقق أيضاً عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له، مثل: المرتب، والحوافز، والترقيات، والتسهيلات المادية، ومهام العمل (درة، 2016، 35).

العدالة التفاعلية (التفاعلية): Interactional justice تشير العدالة التفاعلية إلى إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية، ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات، وكذلك تبرير الغرض منها، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه (حياة، 2017، 29)، وهي التي تحدد تصورهم للمعاملة العادلة للسلطات التنظيمية فيما يتعلق بالقرارات داخل المنظمة (Akram et al, 2020, 119)، في حين أن الأحكام المهنية، والخداع، والأفعال التعسفية، والنقد العام، والإكراه، يؤدي إلى انخفاض الإدراك للعدالة التفاعلية (Ghasi et al, 2020, 2).

ثانياً: الأداء الوظيفي: Employee performance

1- مفهوم الأداء الوظيفي: هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بمهامه المتضمنة تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية، هي: الدافعية، وبيئة العمل، والقدرة، وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، وفي أقصر وقت وأقل جهد (أونيس وآخرون، 2013، 258)، ويعرف بأنه: "قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة" (درة، 2008، 125)، ويعرفه (الساعاتي، الخفاجي، 2014، 242) بأنه: "مجموعة الأنشطة والأعمال التي يقوم الموظف بتأديتها أثناء عمله داخل المنظمة".

2- أبعاد الأداء الوظيفي:

تعددت الأبعاد التي قدمها الباحثون لقياس الأداء الوظيفي، وكانت أهم هذه الأبعاد هي:

البعد الأول- الرضا الوظيفي: يعرف بأنه: "عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم من عمل؛ وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله" (عبداللطيف، 2015، 10)، ويمكن القول بأنه نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتماؤه، وتفاعله مع جماعة عمله، ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر

يهدف هذا المبحث إلى عرض الطرائق والإجراءات المتبعة في اختبارات فرضيات الدراسة، التي كانت كالآتي:
أولاً- إجراءات الدراسة:
تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات دمار، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة المسح الشامل لجميع العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار بدرجة: (مدير عام -مدير إدارة -رئيس قسم، موظف) المستمرين بالدوام خلال العام 2021م، والبالغ عددهم (70) موظفًا، وتم الاعتماد في جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال تصميم استبانة خاصة بالدراسة؛ إذ كان إجمالي الاستبانات الموزعة، والعائدة والملغية من عينة الدراسة، وكذا الاستبانات النهائية القابلة للتحليل الإحصائي كما موضحه في الجدول (1):

جدول (1) يوضح الاستبانات الموزعة والعائدة والصالحة للتحليل

الاستبانات الموزعة		الاستبانات العائدة		الاستبانات المفقودة		الاستبانات الصالحة للتحليل	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
70		66	94%	4	6%	66	94%

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة تتعلق فقراتها بقياس العدالة التنظيمية وتأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات -دمار، وتم توزيعها على العاملين في المؤسسة، وكانت الاستبانة الموزعة مقسمة إلى قسمين:

وتوسط التمكين بشكل كامل في العلاقة بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي، وأظهرت دراسة (حياة، 2017) أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، كما أضافت بأن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على الأداء الوظيفي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية، وتوصلت دراسة (عبابنة، وآخرون، 2016) إلى وجود علاقة إحصائية تأثيرية للعدالة التنظيمية بأبعادها: (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) على أداء العاملين ككل.

يتضح من خلال العرض السابق أن للعدالة التنظيمية تأثيراً على أداء العاملين، الذي بدوره ينعكس بالفائدة على المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي للعاملين، ويوفر مساحة للإبداع والتميز لدى العاملين في المنظمة.

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول المذكور أنفاً أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغت (70) استثماراً، تم استرجاع (66) استثماراً، أي بنسبة بلغت (94%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة، ومن خلال المراجعة الأولية للاستبانة، وجدنا أن جميع الاستثمارات صالحة للتحليل، ومن ثم أصبح عدد العينة النهائية (66) استثماراً صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة (94%) من إجمالي الاستثمارات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

جدول (2) يوضح متغيرات الدراسة والمصادر المعتمدة في بنائها

نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	المصادر التي تم الاعتماد عليها في بناء المقياس
المتغيرات الديمغرافية	النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، التخصص العلمي	A1-A6	
المتغير المستقل: العدالة التنظيمية	العدالة الإجرائية	X1-X4	(Kalay,2016) (Fiaz et al ,2021)
	العدالة التوزيعية	X5-X7	(Kim&Jeong,2021)
	العدالة التعاملية	X8-X14	(بحري، خرموش، 2017) و (عبابنة وآخرون، 2014)
المتغير التابع الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي	X15 - X18	(عبود، حسين، 2016) و(كاظم، راشد، 2017) و(الساعاتي، الخفاجي، 2014)
	الإنتاجية	X 19 - X22	(العزاوي، عبدالله، 2020)
	الإبداع	X23 - X26	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة

ثبات وصدق أداة الدراسة:

لقياس ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام معامل Chronbachs Alpha لتحديد درجة ثبات الأداة، ويوضح الجدول (3) نتائج اختبار ثبات الاستبانة:

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث توزعت مستويات إجابات أفراد العينة على خمسة مقاييس، تم تصنيفها بحسب وسطها الحسابي إلى: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) بحسب مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث تم توزيع مدى الدرجات 5-1=4 على خمسة خيارات، حيث يبلغ طول كل مستوى (5/4)=0.80 (المخلفي، 2009، 256).

جدول (3) معامل الثبات (ألفا) لمتغيرات الدراسة

الدرجة الكلية	المتغير التابع: الأداء الوظيفي				المتغير المستقل: العدالة التنظيمية				متغيرات الدراسة
	الأداء الوظيفي	الابداع	الرضا الوظيفي	الإنتاجية	العدالة التنظيمية	العدالة التعاملية	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	
26	12	4	4	4	14	7	3	4	N of items
0.93	0.91	0.92	0.93	0.93	0.91	0.92	0.92	0.93	ثبات المقياس
0.96	0.95	0.959	0.96	0.96	0.95	0.959	0.959	0.96	صدق المقياس

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (spss)

صدق المقياس = (0.96) وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس.

ثانياً- عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي:

عرض خصائص عينة الدراسة:

تم جمع البيانات التي توضح خصائص أفراد العينة، مثل: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص العلمي، مجال العمل)، وكما يوضح الجدول (4):

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع المتغيرات (الأبعاد) مرتفعة جداً؛ حيث بلغ معامل (ألفا كرونباخ) لجميع فقرات الاستبانة (0.93)، وهذا يعني أن المقياس المستخدم لأداة الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا يشير إلى موضوعية العبارات وقدرتها على التعبير عن المتغيرات التي تقيسها بوضوح، فضلاً عن استخدام الاستبانة بكل ثقة ومن ثم فإنه سيتم التوصل إلى النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الدراسة على العينة نفسها، أما صدق المقياس فيحسب من خلال المعادلة (الصدق = الثبات/√)، وعليه فإن

جدول (4) التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة

الخصائص	البيان	التكرارات	النسبة	الخصائص	البيان	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	57	86.4%	المستوى الوظيفي	مدير عام	2	3%
	أنثى	9	13.6%		مدير إدارة	8	12%
					رئيس قسم	17	26%
					موظف	39	59%
العمر	من 20 - 30	18	27.2%	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	13.6%
	من 31 - 40	17	26%		من 5 - 10	18	27.2%
	من 41 - 50	26	39.3%		من 11 - 15	22	33.2%
	51 فأكثر	5	7.5%		16 فأكثر	17	26%
	دكتورة	6	9%	التخصص	إدارة أعمال	23	35%

27.2%	18	محاسبة	32%	21	ماجستير
13.6%	9	نظم معلومات	47%	31	بكالوريوس
24.2%	16	غير ذلك	12%	8	ثانوية وأقل

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج إجابات العينة.

عينة البحث، وجاءت ثانياً (5-10) بنسبة بلغت (27%)، وتلتها فئة (16 فأكثر) بنسبة بلغت (26%)، وكانت النسبة الأدنى لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (13.6%) ما يعادل (9) أفراد من عينة البحث.

المستوى الوظيفي: بلغت نسبة الأفراد الذين يعملون في منصب موظف (39)، بنسبة (59%)، في حين بلغ عدد رؤساء الأقسام (17) فرداً، بنسبة بلغت (26%)، وبلغ عدد مديري الإدارة (8) أفراد، بنسبة بلغت (12%)، في حين بلغ عدد مديري العموم (2)، بنسبة بلغت (3%) من إجمالي حجم العينة.

التخصص العلمي: توزعت تخصصات الموظفين في المؤسسة بين إدارة أعمال بنسبة بلغت (35%) تليها المحاسبة بنسبة (24%)، وجاء نظم المعلومات بنسبة (13.6%) من إجمالي حجم العينة في حين بلغت بقية التخصصات (24%) من إجمالي العينة.

عرض إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة وتحليلها:

قام الباحث بإجراء عدد من الاختبارات الإحصائية على بيانات الدراسة بغية تحليل إجابات مفردات العينة ووصفها وتفسيرها، لذا سنقوم باستعراض نتائج إجابات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها لكل محور من محاور الاستبانة، وذلك كما يلي:

جدول (5) يوضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب البعد	درجة الموافقة
المتغير المستقل: العدالة التنظيمية	3.59	0.75	71.8	درجة كلية مرتفعة	
العدالة الإجرائية	3.61	0.92	72.2	2	درجة مرتفعة
العدالة التوزيعية	3.48	1.23	69.70	3	درجة مرتفعة
العدالة التعاملية	3.69	0.89	73.76	1	درجة مرتفعة
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	3.70	0.68	74	درجة كلية مرتفعة	
الإنتاجية	3.67	0.92	73.4	2	درجة مرتفعة
الرضا الوظيفي	3.64	0.98	72.87	3	درجة مرتفعة
الإبداع	3.78	0.92	75.67	1	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (spss)

أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية)، في المستوى المرتفع الذي يتراوح بين

يتضح من الجدول (4) نتائج خصائص أفراد عينة البحث كالاتي:

النوع الاجتماعي: إن غالبية أفراد العينة هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (86.4%) أي ما يعادل (57) فرداً، في حين بلغت نسبة الإناث (13.6%) أي ما يعادل (9) أفراد، مما يدل على أن نسبة الذكور في المؤسسة أكثر من الإناث.

الفئة العمرية: أشارت النتائج في الجدول إلى أن النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (41-50) سنة بنسبة بلغت (39%) أي ما يعادل (26) فرداً من عينة البحث، في حين كانت النسبة الأدنى للفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (7.5%) أي ما يعادل (5) أفراد من عينة البحث، أي أن المؤسسة تمتلك طاقة بشرية جيدة وشابة قادرة على تعزيز أدائها إذا ما استخدمت بشكل صحيح.

المؤهل العلمي: بلغ عدد الموظفين الذي يحملون شهادة البكالوريوس (31) موظفاً بنسبة (47%) من عينة البحث، وتمثل أكبر نسبة بينما توزعت بقية الفئات (32%) ماجستير، و(12%) ثانوية وأقل، و(9%) دكتوراة، وهذا يدل على أن أغلب الموظفين في المؤسسة لديهم تحصيل علمي يمكنهم من فهم محتوى أسئلة الاستبانة والإجابة عليها.

سنوات الخبرة: يتضح من الجدول (4) أن النسبة الأعلى لسنوات الخبرة (11-15)؛ حيث بلغت نسبتهم (33%) من

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (5) لإجابات أفراد العينة على فقرات الأبعاد والمحاور، نجد أن

يتناول هذا الجزء المنهجية التي تم استخدامها للتحقق من صحة فرضيات الدراسة التي تم ترشيحها للاختبار، وبما ينسجم مع أسلوب اختبارها ويمكن التحقق من صحة فرضيات الدراسة، من خلال البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة. لذا تم استخدام اختبار (F) تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية بين أثر المتغير المستقل والمتمثل بـ العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية)، على المتغير التابع، والمتمثل بـ الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات فرع دمار، بحيث تكون قاعدة القرار بقبول الفرض البديل إذا كانت مستوى دلالة الاختبارات المذكورة آنفاً (Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبمستوى ثقة (95%)، أما إذا كان (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) يتم قبول الفرض العدم (الذي يدل على عدم وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع)، كما تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، وتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل. النموذج العام المستهدف لاختبار فرضيات الدراسة:

(3.41 – 4.20) لهذه المتغيرات، حيث كان ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية من حيث الممارسة من وجهة نظر العاملين كالاتي: جاء بُعد التعاملية في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، وبُعد العدالة الإجرائية ثانياً، وبُعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة، وهذه المؤشرات تدل على عدالة التعامل بين جميع الموظفين في المؤسسة والإجراءات المتبعة لاتخاذ القرار، في حين انخفض مؤشر العدالة التوزيعية الناتج عن شعور العاملين في المؤسسة المتولد عن انخفاض ممارسة العدالة التوزيعية في الجانب المادي وغير المادي بين جميع العاملين، وبالمقابل نجد المتغير التابع والمتمثل بالأداء الوظيفي بأبعاده: (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الإبداع) في المستوى المرتفع أيضاً، وهذه القيم المرتفعة تدل على التأثير الذي تمارسه العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؛ حيث أدت القيم المرتفعة للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة للعدالة التنظيمية إلى ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية والأهمية للأداء الوظيفي بأبعاده، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات.

ثالثاً- اختبار صحة الفرضيات:

يمثل النموذج المستهدف تقديره لاختبار فرضيات الدراسة في المعادلة الآتية:

$$Y_i = a + B_1 X_i + u_i \quad (1)$$

حيث إن:

Y: المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

X: المتغير المستقل: (العدالة التنظيمية) يتفرع منه: العدالة الإجرائية، ويرمز له: G، العدالة التوزيعية: M، العدالة التعاملية: A

B: المعلمة (معامل الانحدار، معلمة الثابت).

a: الثابت.

u: البواقي أو حد الخطأ (المتغير العشوائي).

نتائج اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات فرع دمار.

جدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج		D.W	المتغير التابع
Sig	T	β	المتغير المستقل	Sig	F	R	R ²		
0.710	0.373	0.045	G	0.000	20.451	0.473	0.497	1.915	الأداء الوظيفي
0.001	3.655	0.299	M						
0.059	1.925	0.249	A						
قيمة T الجدولية 1.99				قيمة F الجدولية 2.74		du=1.703 dl=1.525		حجم العينة 66	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (spss)

من 5%، مما يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا البعد أيضاً، وطالما أن معامل الانحدار الكلي للمتغير المستقل إشارة موجبة فإن ذلك يعني وجود تأثير موجب للعدالة التنظيمية، ممثلة بمتغيراتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات - فرع دمار.

ومن الجدول ذاته، نجد أن قيمة اختبار دربن واتسون (D.W) المحسوبة في منطقة الحسم: ($1.915 < 1.703$) 2. مما يعني أن معادلة الانحدار تخلو من مشكلة الارتباط الذاتي على وفق اختبار D.W.

وبناءً على ما سبق من تحليل يتم قبول فرضية الإثبات، التي تدل على وجود تأثير لممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات دمار.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير للعدالة الإجرائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

$$Y_i = B_0 + B_1 G + u \quad (3)$$

$$Y_i(G) = B_0 1.972 + B_1 0.479 + u$$

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار عند مستوى معنوية 5%، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى الآتي:

جدول (7) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج		D.W	المتغير التابع
Sig	T	β	المتغير المستقل	Sig	F	R	R^2		
0.00	5.787	1.972	الثابت	0.00	26.847	0.285	0.296	2.069	الأداء الوظيفي
0.00	5.181	0.479	G						
قيمة T الجدولية				قيمة F الجدولية		du=1.641 dl=1.583		حجم العينة	
1.99				3.98				66	

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (spss)

حد الخطأ، من جانب آخر، تشير نتائج الجدول إلى أن أثر العدالة الإجرائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات دمار ذو دلالة إحصائية، إذ أن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (26.85)، وتعد هذه القيمة المحسوبة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة وفق إحصاء هذا الاختبار بمستوى معنوية

يبين الجدول (6) المذكور آنفاً أن معامل الارتباط R بلغ (47%)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة منخفضة بين أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة وتحسين الأداء الوظيفي، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.50) مما يشير إلى أن (50%) من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد العدالة التنظيمية بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، فضلاً عن حد الخطأ، من جانب آخر تشير نتائج الجدول إلى أن تأثير ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات فرع دمار ذو دلالة إحصائية، إذ أن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (20.5)، أي أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة وفقاً لإحصائية هذا الاختبار وبمستوى معنوية 5%، مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل تشير معاملات الانحدار إلى أن قيمة β للبعد الأول (العدالة الإجرائية) بلغت (0.045)، وقيمة (T=0.373) وبمستوى معنوية (Sig=0.710)، وهي أكبر من 5%، مما يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وقد بلغت قيمة β للبعد الثاني (العدالة التوزيعية) (0.299) وقيمة (T=3.655) وبمستوى معنوية (Sig=0.001)، وهي أقل من 5%، مما يعني معنوية معامل الانحدار لهذا البعد، كما أن قيمة β للبعد الثالث (العدالة التعاملية) بلغت (0.249) وقيمة (T=1.925) وبمستوى معنوية (Sig=0.056)، وهي أكبر

يبين الجدول (7) المذكور آنفاً أن معامل الارتباط R بلغ (29%)، والذي يدل على وجود علاقة ارتباط منخفضة بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.296) مما يشير إلى أن (30%) من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في متغير العدالة الإجرائية، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، فضلاً عن

وبناءً على ما سبق من تحليل يتم قبول فرضية الإثبات التي تدل على وجود تأثير لممارسة العدالة الإجرائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار. الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير للعدالة التوزيعية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

$$Y_i = B_0 + a + B_1 M + u_t \quad (4)$$

$$Y_i(M) = B_0 2.221 + B_1 0.424 + u_t$$

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير العدالة التوزيعية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار عند مستوى معنوية 5%، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفرضية إلى ما يلي:

جدول (8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج		D.W	المتغير التابع
Sig	T	β	المتغير المستقل	Sig	F	R	R ²		
0.00	10.43	2.221	الثابت	0.00	52.799	0.443	0.452	1.986	الأداء الوظيفي
0.00	7.266	0.424	M						
قيمة T الجدولية				قيمة F الجدولية		du=1.641 dl=1.583		حجم العينة	
1.99				3.98				66	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (spss)

قيمة اختبار تي المحسوبة (T=10.43)، وهي أكبر من قيمة تي الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وطالما أن معامل الانحدار إشارته موجبة فإن ذلك يعني وجود تأثير للعدالة التوزيعية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار، ومن الجدول ذاته نجد أن قيمة اختبار درين واتسون (D.W) المحسوبة، في منطقة الحسم (2 < D.W < 1.641) = (du < 2 < 1.986). مما يعني ذلك أن معادلة الانحدار تخلص من مشكلة الارتباط الذاتي على وفق اختبار D.W المعتاد.

بناءً على ما سبق من تحليل يتم قبول فرضية الإثبات التي تدل على وجود تأثير لممارسة العدالة التوزيعية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير للعدالة التفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

5%، مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة β لمتغير العدالة الإجرائية قد بلغت (0.479)، وبلغت قيمة اختبار تي المحسوبة (T=5.181)، وهي أكبر من قيمة تي الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.00)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وطالما أن معامل الانحدار لهذا المتغير إشارته موجبة فإن ذلك يعني ذلك وجود تأثير موجب لممارسة العدالة الإجرائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

ومن الجدول ذاته نجد أن قيمة اختبار درين واتسون (D.W) المحسوبة، في منطقة الحسم (2 < D.W < 4-du) = (2 < 2.069 < 4-1.583)، مما يعني ذلك أن معادلة الانحدار تخلص من مشكلة الارتباط الذاتي وفقاً لاختبار D.W المعتاد،

يبين الجدول (8) المذكور أنفاً أن معامل الارتباط R بلغ (44.3%)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، كما أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.45)، مما يشير إلى أن (45%) من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في العدالة التوزيعية، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى فضلاً عن حد الخطأ من جانب آخر، وتشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير العدالة التوزيعية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار ذي دلالة إحصائية، إذ أن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (52.8)، وتعد هذه القيمة المحسوبة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة وفقاً لإحصاءات هذا الاختبار بمستوى معنوية 5%، مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع. بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة β لمتغير العدالة التوزيعية قد بلغت (0.424)، وبلغت

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير للعدالة التعاملية (A) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار عند مستوى معنوية 5%، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفرضية إلى ما يلي

$$Y_i = B_0 + a + B_1 A + u \quad (5)$$

$$Y_i(A) = B_0 1.544 + B_1 0.584 + u$$

جدول (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج		D.W	المتغير التابع
Sig	T	β	المتغير المستقل	Sig	F	R	R ²		
0.00	4.177	1.544	الثابت	0.00	35.188	0.345	0.355	1.940	الأداء الوظيفي
0.00	5.932	0.584	A						
قيمة T الجدولية 1.99				قيمة F الجدولية 3.98		du=1.641 dl=1.583			حجم العينة 66

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (spss)

(2 < 1.94 < 1.640). مما يعني ذلك أن معادلة الانحدار تخلو من مشكلة الارتباط الذاتي. بناءً على ما سبق من تحليل نستطيع قبول فرضية الإثبات، التي تدل على وجود تأثير للعدالة التعاملية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

رابعاً-الاستنتاجات والتوصيات:

أ-الاستنتاجات:

من خلال تحليل نتائج الدراسة نستنتج الآتي:

- 1- أن تصورات العاملين في المؤسسة لأبعاد العدالة التنظيمية: (العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة الإجرائية) كانت مرتفعة، استناداً إلى مستوى الاستجابة من عينة البحث.
- 2- يدرك العاملون في المؤسسة أهمية تحقيق الرضا الوظيفي والإنتاجية والإبداع كمؤشرات لتحسين الأداء الوظيفي، إذ حصلت جميعها على درجة موافقة مرتفعة.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.
- 4- بينت الدراسة أن بُعد العدالة التوزيعية وبُعد العدالة التعاملية يعتبران أهم الأبعاد والأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ويأتي في المرتبة الثالثة بُعد العدالة الإجرائية من حيث مساهمته في التأثير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- 5- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية بجميع أبعادها منفردة ومجموعة والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

يبين الجدول (9) المذكور آنفاً أن معامل الارتباط R بلغ (34.5%)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين العدالة التعاملية والأداء الوظيفي، كما أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.355)، مما يشير إلى أن (35.5%) من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في العدالة التعاملية، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، فضلاً عن حد الخطأ.

من جانب آخر، تشير نتائج الجدول إلى أن أثر العدالة التعاملية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار ذو دلالة إحصائية، إذ أن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (35.188)، وتعتبر هذه القيمة المحسوبة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة وفقاً لإحصاءات هذا الاختبار بمستوى معنوية 5%، مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة β للمتغير المستقل الثالث قد بلغت (0.584)، وبلغت قيمة اختبار تي المحسوبة (T=4.177)، وهي أكبر من قيمة تي الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.00)، وهي أيضاً أقل من مستوى المعنوية 5%. وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وطالما أن معامل الانحدار إشارته موجبة فإن ذلك يعني وجود تأثير للعدالة التعاملية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار.

ومن الجدول ذاته، نجد أن قيمة اختبار دربن واتسون (D.W) المحسوبة في منطقة الحسم (2 < D.W < 4-du)

7. درة، عمر محمد، (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر، ب.ط، القاهرة، مصر.
8. الساعاتي عفاف حسن، الخفاجي ياسر عادل، (2014)، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 76، ص 231-259.
9. عبانة أشرف ماجد، وهيجانة، قيصر علي، والواكد لينا هاشم، (2014)، مستوى العدالة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعات الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد 22، العدد 2، ص 197-229.
10. عبد اللطيف عصام، (2015)، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لنك للنشر والتدريب، ط1، القاهرة، مصر.
11. عبود زينب عبد الرزاق، حسين ظفر ناصر، (2016)، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 1، ص 233-259.
12. العزاوي شفاء محمد، عبد الله سارة لعيبي، (2020)، تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 117، ص 152-178.
13. الفتلاوي ميثاق هاتف، صالح محمد علي، (2021)، تأثير سلوكيات القيادة المحاورة على الإبداع الوظيفي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، ص 1-32.
14. كاظم فايق جواد، راشد علي رحمة، (2017)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي: بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 98، ص 197-221.
15. المخلافي فيصل سيف (2009)، طرق البحث العلمي وتطبيقها في البحوث الإدارية والاقتصادية، دار جامعة دمار للطباعة والنشر، ط2، دمار، اليمن.
16. المنزوع زايد علي عبد الخالق، (2021)، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، المجلد 16، العدد 54، ص (200-217).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

ب-التوصيات:

- 1- ممارسة العدالة الإجرائية من قبل قيادة المؤسسة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية المتعلقة بعملهم في المؤسسة، مما يجعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي.
 - 2- السعي إلى زيادة إدراك العاملين في المؤسسة للعدالة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والأداء الكلي للمؤسسة.
 - 3- زيادة ممارسة العدالة التوزيعية من قبل قيادة المؤسسة من خلال توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة، ما يشعر الموظفين بالمساواة وعدم التمييز، وذلك وفق آلية واضحة لتوزيع الأعمال بين الموظفين في المؤسسة.
 - 4- الاهتمام بممارسة العدالة التعاملية من قبل قيادة المؤسسة بحيث يكون المسئول المباشر للموظف دائماً صادقاً وصريحاً في قضايا العمل.
- قائمة المراجع**
- أولاً-المراجع العربية:
1. عبد الوهاب عميري، (2021)، الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد(11)، العدد(2)، 1011 - 1031.
 2. أونيس عبد المجيد، طالب سامية، شامي صليحة، (2013)، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، ط1، عمان الأردن.
 3. البارودي منال أحمد، (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر.
 4. بحري صابر، خرموش منى، (2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد3، العدد2، ص 74-108.
 5. حرج علي حسن، عبد الحميد محمد حميد، (2022)، تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على أداء العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مدينة الطب في بغداد، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، المجلد(19)، العدد(77)، ص 179 - 195.
 6. حياة، سرير الحرثسي، (2017)، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، المجلد (3)، العدد(2)، 25 - 48.

1. Akram T, Lei S, Haider M.J, Hussain S.T, (2020), The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing, Journal of Innovation & Knowledge 5 , 117–129.
2. Ekingen E. (2021). The Effect of Organizational Justice on Job Performance and the Mediating Role of Job Satisfaction: A Study on Nurses. Hospital topics, 1–10. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1080/00185868.2021.1969874>
3. Fiaz, M., Rasool, W., Ikram, A., & Rehman, N. (2021). Organizational justice and employees' performance: a study of an emerging economy. Human Systems Management, 40(3), 395-406.
4. Ghasi, N.C., Ogbuabor, D.C. & Onodugo, V.A,(2020) Perceptions and predictors of organizational justice among healthcare professionals in academic hospitals in South-Eastern Nigeria. BMC Health Serv Res 20, 301.
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05187-5>.
5. Kalay, F. (2016), The impact of organizational justice on employee performance: A survey in Turkey and Turkish context. International journal of human resource studies, 6(1), 1-20.
6. Kim, S. K., & Jeong, Y. (2021). Developing the Healthy and Competitive Organization in the Sports Environment: Focused on the Relationships between Organizational Justice, Empowerment and Job Performance. International journal of environmental research and public health, 18(17), 9142.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18179142>