

تأثير العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية على العاملين في مركز محافظة

اللاذقية)

الدكتور سامر قاسم* الدكتور نضال عيسى* نور تيسير علي*

ملخص

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق على العاملين في مركز محافظة اللاذقية، وتم اعتماد ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية-العدالة الإجرائية-العدالة التفاعلية).

ولتحقيق ذلك تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في مركز محافظة اللاذقية ومجلس المدينة، وقد كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 114/ استبانة. كما تمّ الاعتماد على برنامج SPSS 23 في معالجة وتحليل البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* طالبة ماجستير في قسم إدارة الأعمال - اختصاص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

* مدرس في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

* أستاذ في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

- 1- يوجد تأثير معنوي للعدالة التوزيعية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.883 وتدل على درجة ارتباط قوية وطردية.
- 2- يوجد تأثير معنوي للعدالة الإجرائية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.882 وتدل على درجة ارتباط قوية وطردية.
- 3- يوجد تأثير معنوي للعدالة التفاعلية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.881 وتدل على درجة ارتباط قوية وطردية.
- 4- يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية بشكل كلي في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.940 وتدل على درجة ارتباط قوية وطردية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية- العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية ، تحسين أداء العاملين.

Effect The Organizational Justice in Improving The Performance of Employess (A Afeild Study in Lattkia City centar)

Dr. Samer Kassem¹

Dr. Nidal Issa²

Nour Taisser Ali³

Abstract

The aim of this Search is to study the efect the organizational justice in improving the performance of employess, three dimensions of organizational justice have been adopted (distributed justice- procedural iustice- Intractive justice.

To achieve this, a descriptive analytical approach was adopted in the practical in the search. A questionnaire was designed and distributed on employees in Lattkia City centar. and City Council . (114) members valid to analysis, The SPSS 23 program was adopted.

The study concluded a set of results:

- there is a significant effect of distributed justice on improving the performance of employees in in Lattkia City centar, the value of the correlation coefficient between two variables was 0.883, it Indicates a stong and direct correlation.
- there is a significant effect of procedural justice on improving the performance of employees in in Lattkia City

¹ -Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.

² -Doktor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.

³ -Student in Master , Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.

centar, the value of the correlation coefficient between two variables was 0.882, it Indicates a stong and direct correlation.

- there is a significant effect of Intractive justice on improving the performance of employees in in Lattkia City centar, the value of the correlation coefficient between two variables was 0.881, it Indicates a stong and direct correlation.
- there is a significant effect to completely Banish organizational justice on improving the performance of employees in in Lattkia City centar, the value of the correlation coefficient between two variables was 0.940, it Indicates a stong and direct correlation.

Key Words: Organizational Justice- Distributed Justice- Procedural Justice- Intractive Justice- Improving The Performance of Employpass

1/1 - المقدمة:

1 - المقدمة:

أكدت معظم الدراسات الحديثة أنّ العدالة في بيئة العمل تعدّ أحد أهم العوامل المؤثرة على سلوك واتجاهات العاملين في المنظمة، وتدور الفكرة الأساسية للعدالة التنظيمية حول إدراك العامل لنتائج ما يقدمه في المنظمة التي يعمل فيها مقارنة بما يحصل عليه من امتيازات وهو ما يطلق عليه العدالة التوزيعية، وحول القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد كمية ونوعية تلك الامتيازات وهي تسمى العدالة الإجرائية، وحول المعاملة الشخصية التي يتلقاها العامل عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات وهي ما تسمى العدالة التعاملية، وأنّ الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية (الشعور بالظلم) سينعكس سلباً على مستوى أداء العامل في المنظمة التي يعمل بها.

ويبرز ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكوناً تفسيريّاً مع الأداء الوظيفي، إذ أنّ تحسين أداء العاملين يعدّ عصب التطوير الإداري، حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف وتحسين قدراته الوظيفية ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل لتكون نتائج الأداء متماشية مع أهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل.

وبناء عليه، فإنّ البحث الحالي سيتناول أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التعاملية) على تحسين أداء العاملين.

2/1- الدراسات السابقة:

1- دراسة (عبد الوهاب، 2017)

العنوان: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء- دراسة حالة البنك المركزي المصري.

هدفت الدراسة إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وتأتي أهمية هذا البحث من مدى مساهمته في تقديم قاعدة معلوماتية قد تساعد في وضع أطر لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بالجهاز المصرفي.

المنهجية المتبعة: انبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمّ جمع البيانات الأولية بواسطة استبيان تمّ تصميمه لغرض البحث، وتمّ تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وبلغ حجم العينة (240) مفردة.

أهم النتائج:

1- تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أنّ جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنوياً وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المدروسة.

2- كما أوضحت نتائج الدراسة أنّ البنك المركزي المصري وظف منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة وإن كان بدرجة محدودة، وبالطبع فإنّ هذه النتيجة معبرة عن أنّ البنك محل الدراسة يدرك أهمية منهج العدالة التنظيمية كأحد المناهج الإدارية المعاصرة.

2- دراسة (السيد، سيد أحمد، وآخرون، 2018)

العنوان: أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية

أهداف الدراسة: تباين مدى تطبيق العدالة التنظيمية وانعكاس أبعادها المختلفة على الأكاديمية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ومدى ارتباط كل منها بفاعلية الأداء الوظيفي، ودراسة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي.

المنهجية المتبعة: اعتمدت الدراسة في منهجية البحث على مرحلتين رئيسيتين هما: مرحلة البحث الوصفي ومرحلة البحث التفسيري، حيث تهدف المرحلة الأولى إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة ومراجعة الدراسات السابقة ومراجعة الدراسات النظرية وتحديد المشكلة واستخلاص الفرضيات، أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينهما. وبلغ الحجم الإجمالي لعينة البحث (195) مفردة مقسمة بين عميد ووكيل وأعضاء هيئة تدريسية وأعضاء هيئة تدريس معاونة.

أهم النتائج:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود رضا جيد عن عدالة التوزيع المطبقة في الأكاديمية مما أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- 2- أظهرت الدراسة وجود رضا ولكنه ليس بالدرجة الكافية عن عدالة الإجراءات المستخدمة في الأكاديمية ويرجع ذلك إلى عدم اطلاع أعضاء هيئة التدريس على التقارير الخاصة بهم أو على التغذية الراجعة، وبالتالي عدم وضوح عدالة التعاملات مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

3- أظهرت الدراسة وجود رضا غير كاف عن عدالة التعاملات المستخدمة داخل الأكاديمية مثل طريقة محاسبة الأعضاء أصحاب الأداء المتدني أو عدم تمييز الأعضاء المتميزين.

4- أظهرت الدراسة وجود رضا جيد عن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كما أوضحت أنّ هناك اهتمام وحرص من قبل أعضاء هيئة التدريس ومحاولة منهم على تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

3- دراسة (أبو صفية، 2018)

العنوان: أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز - دراسة تطبيقية الجامعة الإسلامية بغزة.

أهداف الدراسة: التعرف على أهمية العدالة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، ومعرفة مستوى الأداء الجامعي في الجامعة الإسلامية بغزة، ودراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز.

المنهجية المتبعة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم العينة (279) مبحوث، واستخدم الباحث التوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد في اختبار فرضيات البحث مستخدماً البرنامج الإحصائي SPSS.

أهم النتائج: أظهرت نتائج الدراسة تطبيق الجامعة الإسلامية لبعض جوانب العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، فبيئة العمل بالجامعة تتسم بالفلسفة الإسلامية والتمسك بتعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وتسودها روح المحبة والأخوة، أما عدالة التوزيع فيشعر العاملون أنّ هناك مساواة في توزيع المهام والأعباء مع عدم وجود زيادة اهتمام بعدالة الإجراءات، كما أظهرت النتائج أنّ هناك تحقيق لمعايير الأداء الجامعي والمتمثلة بمنافسة الجامعة للجامعات الأخرى المحلية والعربية، وتفوقها على الجامعات المحلية في عدة

مجالات، واهتمامها بمجال البحث العلمي بدرجة كبيرة وتحمل المسؤولية المجتمعية والاهتمام بتحسين جودة بيئة العمل.

4- دراسة (رشاد، سالم، الحو، 2020)

العنوان: تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء باستخدام مدخل العدالة التنظيمية- دراسة ميدانية.

أهداف الدراسة: إنَّ الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحسين أداء معلمي التعليم الأساسي بجنوب سيناء باعتبارها من المحافظات الحدودية.

المنهجية المتبعة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي لملاءمته لهذه الدراسة من جهة، ولما يتسم به هذا المنهج من مزايا من جهة أخرى.

أهم النتائج:

1- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين إجمالي الأداء الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بجنوب سيناء، وإجمالي العدالة التنظيمية بمدارس جنوب سيناء، حيث بلغ معامل الارتباط (0.90) بدلالة إحصائية قدرها (0.00).

2- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد الأداء الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بجنوب سيناء، وأبعاد العدالة التنظيمية بمدارس جنوب سيناء حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.46) و(0.92) بدلالة إحصائية قدرها (0.00).

5- دراسة (Choi Sungjoo, 2011)

Organizational Justice and Employee Work Attitude: The Federal Case

العنوان: العدالة التنظيمية واتجاهات العاملين - حالة الاتحاد في الولايات المتحدة.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة العدالة التنظيمية- كما يدركها العاملون- باتجاهات الموظفين نحو عملهم بما يشمل (الرضا الوظيفي- ثقة العاملين برؤسائهم وإدارتهم ونيتهم لترك منظماتهم، كما هدفت إلى بيان أثر الفروق بين الجنسين في هذه العلاقة.

المنهجية المتبعة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث استقصاء لجنة حماية نظام الجدارة لعام 2005 لقياس الأنواع الثلاثة من العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتعاملية)، واختبار العلاقات باستخدام معاملات الانحدار المتعدد.

أهم النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أنه كلما زادت ممارسات العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي وثقة العاملين برؤسائهم، في حين أظهرت الدراسة عدم وجود ارتباط لمستوى ممارسات العدالة التنظيمية بنية العاملين لترك منظماتهم، وكشفت الدراسة أنّ العدالة التوزيعية حصلت على أعلى قيم من حيث ارتباطها القوي بالرضا الوظيفي بالقيادة ونية العاملين ترك منظماتهم.

6- دراسة (Keven, 2017)

RelationShip Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior

العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية)، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).

المنهجية المتبعة: اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة شملت (100) موظف، وقد استخدم الباحث معامل الارتباط والانحدار الخطي لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

أهم النتائج: توصل الباحث إلى وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي لمنظماتهم.

7- دراسة (Zoran, Ana, 2018)

Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment

التصورات عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، والعلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي

أهداف الدراسة والمنهجية المتبعة: هدفت الدراسة إلى معرفة التصورات عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، والعلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي وقد تمّ استخدام معادلات النمذجة لتحليل البيانات واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، وأنّ الرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير ومباشر على العدالة التنظيمية، ويسهم في الالتزام التنظيمي.

والدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، بأنها تحاول أن تدرس أبعاد العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، من خلال تطبيقها على بيئة جديدة وهي العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

3/1- مشكلة البحث:

لقد قام الباحث بدراسة استطلاعية على العاملين في محافظة اللاذقية لعينة استطلاعية قدرها (20) مفردة من العاملين الإداريين في مركز المحافظة ومجلس المدينة. وذلك من خلال طرح الأسئلة الآتية:

أولاً: المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية:

أ- العدالة التوزيعية:

- 1- ترى أن عدد ساعات العمل عادلة ومناسبة لك.
- 2- الحوافز المالية التي تحصل عليها مناسبة.
- 3- تشعر بالمساواة بينك وبين زملائك في الحوافز.
- 4- تعتبر أن عبء العمل المكلف به مناسب لك.

ب- العدالة الإجرائية:

- 1- هل تشعر بأي تحيز في قرارات رئيسك المباشر.
- 2- يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- 3- يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
- 4- يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العاملين دون أي استثناء.

ج- العدالة التعاملية:

- 1- تشعر بكل الاهتمام والود والاحترام في التعامل.

- 2- القرارات الوظيفية التي يتخذها مدير في العمل تحفظ لك كرامتك.
 - 3- عندما يتخذ مدير قراراً متعلقاً بوظيفتك فإنه يأخذ في الاعتبار مصالحك الشخصية.
 - 4- عندما يتخذ رئيسك المباشر قراراً يتعلق بوظيفتك فإنه يشرح لك الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.
 - 5- يشرح لك المدير بشكل واضح أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتك.
- ومن خلال نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة الاستطلاعية التي قام الباحث، ومن خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة مشكلة البحث على شكل أسئلة بحثية يسعى البحث الإجابة عنها:
- السؤال الرئيس: هل هناك تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية؟. ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية
- السؤال الفرعي الأول: هل هناك تأثير للعدالة التوزيعية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية؟.
- السؤال الفرعي الثاني: هل هناك تأثير للعدالة الإجرائية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية؟.
- السؤال الفرعي الثالث: هل هناك تأثير للعدالة التفاعلية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية؟.
- 4/1- أهمية البحث:

أ- الأهمية النظرية: تتضح من خلال:

- 1- تهتم بأحد القضايا المهمة في الفكر الإداري وهي تحسين أداء العاملين.

- 2- الوقوف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مركز محافظة اللاذقية ، ومعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.
- 3- سيتم تطبيق الدراسة على بيئة جديدة تتمثل في مركز محافظة اللاذقية.

ب- الأهمية العملية:

- 1- محاولة لفت أنظار المسؤولين في محافظة اللاذقية إلى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين عند رسم سياسات الموارد البشرية عن طريق الاهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية داخل محيط العمل.
- 2- كما تستمد الدراسة أهميتها من تطبيقها على العاملين في مركز محافظة اللاذقية، والذين يمثلون ركيزة أساسية من ركائز تقديم الخدمات العامة للمواطنين.
- 3- تقدم هذه الدراسة للمسؤولين في محافظة اللاذقية إطاراً علمياً مهماً لأبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، بما يمكن المسؤولين في المحافظة من إجراء التعديلات اللازمة من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في محافظة اللاذقية.

5/1- أهداف البحث:

الهدف الرئيس للبحث:

دراسة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.
يتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

الهدف الفرعي الأول: دراسة تأثير العدالة التوزيعية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

الهدف الفرعي الثاني: دراسة تأثير العدالة الإجرائية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

الهدف الفرعي الثالث: دراسة تأثير العدالة التفاعلية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

6/1- متغيرات البحث:

متغيرات البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرضية
تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.	العدالة التنظيمية	الرئيسية
تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.	العدالة التوزيعية	الفرعية الأولى
تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.	العدالة الإجرائية	الفرعية الثانية
تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.	العدالة التفاعلية	الفرعية الثالثة

7/1- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي للعدالة التوزيعية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للعدالة الإجرائية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للعدالة التفاعلية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

8/1- منهجية البحث

اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كطريقة عامة للتفكير وعلى المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات الدراسة ومن أجل تكوين الإطار النظري للبحث من خلال الاستعانة بالمراجع والدوريات العربية والأجنبية المناسبة، واعتمد الباحث على أسلوب المسح الإحصائي وذلك من خلال تصميم استبانة أو قائمة استقصاء مناسبة لجمع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث، كي يتم استخدامها في اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

9/1- مجتمع وعينة البحث

اختار الباحث عينة ميسرة تتكون من (120) موظف من المستويات الإدارية المختلفة في مركز محافظة اللاذقية ومجلس مدينة اللاذقية، وتم استرداد (114) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

10/1- الإطار النظري للبحث

تعريف العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. (Karriker, Williams, 2009)

وتعرف العدالة التنظيمية: بأنها الدرجة التي تتحقق فيها المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، وهو ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي، أو إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على موافقتهم وسلوكياتهم في العمل. (الغامدي، 2018، ص 17)

ويرى الباحث مما سبق: أنّ العدالة التنظيمية تتمثل في شعور العاملين بالمنظمة بتحقيق الإنصاف والعدالة في كافة النواحي التنظيمية في العمل، بما في ذلك توزيع العوائد بكافة أشكالها والمخرجات المادية والمعنوية، والإجراءات المتبعة بحقهم.

* - أهمية العدالة التنظيمية:

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات الآتية (أبو صفية، 2018، ص 29)

- 1- أداة إدارية فعّالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.
- 2- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعد عدالة الإجراءات بعداً مهماً في هذا الجانب.
- 3- تعكس سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادرة، وعلى سلوكيات المواطننة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأداء.
- 4- توضح حقيقة أنّ النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.
- 5- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.
- 6- تبرز منظوم القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.
- 7- تؤثر على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد.
- 8- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.

* - أبعاد العدالة التنظيمية:

أولاً: العدالة الإجرائية: هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. (البشاشة، 2008، ص 432) معايير الحكم على العدالة الإجرائية: (Tyler, 2006, 326) :

- معيار توازن مدخلات القرار.
- معيار الضبط.
- معيار الثقة.
- معيار التفاعل.
- معيار الاتصال في اتجاهين.
- معيار الطريقة الثابتة: وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخضعهم قرار معين دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.
- معيار الحيادية: وتعني الابتعاد عن الانحياز.
- معيار الدقة: وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة.
- معيار القابلية للتصحيح: والتي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على القرار.
- معيار التمثيل: وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصمهم إجراءات قرار معين.
- معيار الأخلاقية: وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم.

ثانياً: العدالة التعاملية: هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات التنظيمية. (البشاشة، 2008، ص 433) هناك أربعة عوامل تحدد إدراك العاملين لعدالة التعاملات:

- 1- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- 2- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

3- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

4- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

ثالثاً: العدالة التوزيعية: تعرف بأنها المساواة في توزيع المخرجات بناء على جهد الفرد المبذول، ويتم من خلال قاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، ومن خلال التوزيع العادل للفرص يتم تحقيق العدالة التوزيعية، وبالتالي يتم تقييم الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة لأنّ الأفراد يتم تقييم نتائجهم. (Rai, 2013, p265)

* معايير الحكم على عدالة التوزيع في المنظمات: (Jamaldin, 2009, p 49) :

- معيار المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي لا يعمل بدوام كامل، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

- معيار الإنصاف: وتعني هذه القاعدة بأنّ كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم يجب أن يتساوون بفرص الحصول عليها.

- معيار الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين.

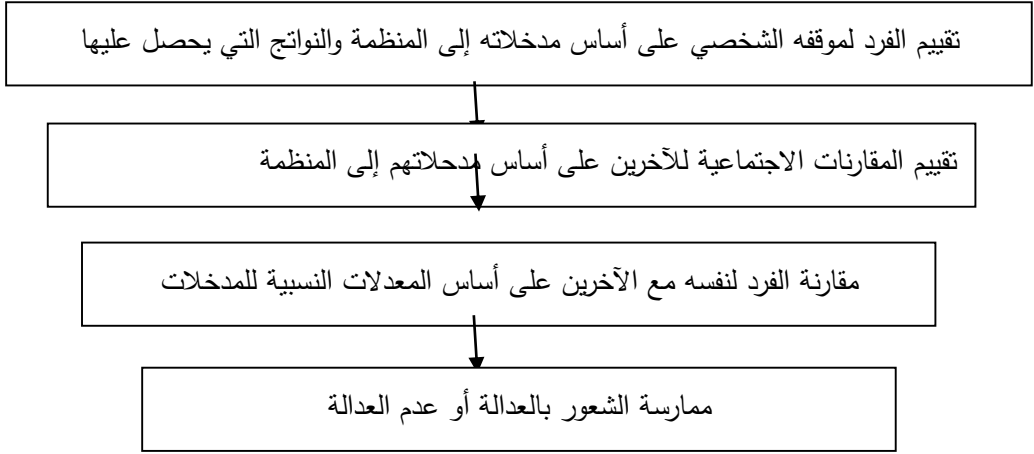
- معيار التوافق مع القانون أو السياسة الاجتماعية.

- معيار الاتساق مع مكانة الفرد في الحياة.

* مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والمهمة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإنّ مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أنّ هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العمال للعدالة التنظيمية في منظماته بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية:

كما يوضح الشكل الآتي: (الشمري، 2015، ص 262)



*- تحسين أداء العاملين:

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

وتفيد العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، لأن ذلك يحفز العاملين حيث يشعر المرؤوس بعد تحقيق العدالة التنظيمية بثقة رئيسه له، وبالتالي يستخدم جميع قدراته في القيام بدور أكبر وهذا يؤدي إلى أداء أجدى وأفضل.

وتقع على عاتق المدير مسؤولية استنباط المهارات الكامنة عند العاملين وتطويرها، وأن الأداء يشكل القاعدة للأفراد في العمل، إنه الحجر الأساس للإنتاجية ويجب أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، إنه معيار للقيمة المضافة، حيث يستخدم في العديد من المنظمات لتقييم أهمية الأعمال والقائمين عليها. ومن أجل تحقيق المستوى العالي من الأداء في مكان العمل، يجب أن يمتلك الفرد القدرات الملائمة (خلق القدرة على الإنجاز) والعمل بجد لتحقيق المهام (إظهار الرغبة في الإنجاز)، وامتلاك الدعم الضروري (خلق الفرصة للأداء)، إن هذه العوامل الثلاثة مهمة وضرورية لتحسين أداء العاملين في المنظمات.

العوامل التي تدعم الأداء وتساهم في تحسين الأداء: (Edward, 2010, p 58)

1- إشعار المرؤوسين بأهميتهم: يجب أن تشعر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم، حيث أنّ إسناد المسؤوليات الإضافية للموظف الكفاء يشعره بالثقة بنفسه وبقة الرؤساء به، ومن ناحية أخرى يساهم تفويض السلطة في تحفيز العاملين وإشعارهم بأهميتهم، ويمنحهم الثقة في أنفسهم، ويعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مدخلاً مهماً للتجفيز المعنوي.

2- استخدام أسلوب التحفيز وليس الأمر: إنّ القيادة الفاعلة لا تعني إصدار أوامر وتعليمات، وإنما تعني استمالة العاملين وتحفيزهم، وتجدر الإشارة أنّ المشرف الكفاء هو الذي يرثر تأثيراً فعالاً في مرؤوسيه فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن طريق الاحترام الذي يكنه له والثقة في قدراته وكفاءته.

3- منح الأجور العادلة والتوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية: يعتبر من المحفزات المهمة سواء على مستوى الفرد أو المجموعة، حيث تؤدي هذه الأنظمة إلى زيادة مكاسب الأفراد بطريقة مباشرة بزيادة إنتاجيتهم.

4- توفير الحوافز المعنوية: وتتمثل في توفير حوافز معنوية مثل توفير فرص الترقيات، إعطاء مكافآت تشجيعية للمتميزين، تحسين مناح العمل، إعطاء شهادة تقدير للمتميزين.

5- التحفيز على أساس المهارات المكتسبة: يرتكز هذا الأسلوب على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة كلما حصلوا على حوافز مادية، وهذا ينسجم مع المستجدات السريعة للأعمال وما تتطلبه من تطوير مستمر للمهارات.

11/1- الإطار العملي للبحث:

تصميم قائمة الاستقصاء:

تمّ تصميم قائمة الاستقصاء على أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة، بحيث يمكن للمستقصى منه إدراك الهدف منها بوضوح، وتمّ تقسيم قائمة الاستقصاء إلى مجموعتين من الأسئلة وهي:

المجموعة الأولى: التي تقيس أبعاد العدالة التنظيمية، وتشمل المحور الأول: العبارات التي تقيس (عدالة التوزيع) الأسئلة من (1 إلى 10)، المحور الثاني العبارات التي تقيس عدالة الإجراءات الأسئلة من (11 إلى 20)، المحور الثالث العبارات التي تقيس عدالة التعاملات الأسئلة من (21 إلى 30).

المجموعة الثانية: التي تقيس أبعاد العاملين الأسئلة من (31 إلى 45). وقام الباحث باستخدام مقياس ليكرت **Likert الخماسي**، وذلك لبيان درجات الموافقة، وتمّ إعطاؤها القيم التصاعديّة كما يلي:

الجدول رقم (1) يبين درجات الموافقة لقائمة الاستقصاء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

صدق وثبات أداة البحث:

قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة لتحديد مدى ارتباطها مع بعضها البعض بحيث لا تتغير إذا طبقت في ظروف مختلفة، وتمّ استخدام معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha)، لهذا الغرض:

الجدول رقم (2) يبين نتائج ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
عدالة التوزيع	10	0.896
عدالة الإجراءات	10	0.850
عدالة التعاملات	10	0.804
جميع أبعاد العدالة التنظيمية	30	0.944
تحسين أداء العاملين	15	0.888
كامل الاستبانة	45	0.960

(المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 23)

يرى الباحث من خلال الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.850; 0.944)، مما يعني أنّ مجموعات أسئلة الاستبيان المستخدم في البحث تتمتع بمعامل ثبات مقبول، وهو أعلى من القيمة المقبولة إحصائياً والتي أشار إليها معظم الباحثين المتخصصين أن تكون أكبر من (0.70)، وبهذا يخلص الباحث بأنّ هناك اتساق داخلي بين جميع أسئلة الاستبانة وأنها تصلح كأداة للدراسة.

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج الاستقصاء فقد قام الباحث بتقسيم هذا الجزء الرئيس من الدراسة

إلى قسمين رئيسيين:

أولاً: الإحصاءات الوصفية:

هدف هذا الجزء من البحث إلى حساب الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي،

والانحراف المعياري، القيم النسبية) لكل متغير من متغيرات البحث.

الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لكل متغير من متغيرات البحث

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم* النسبية %
1	عدالة التوزيع	3.634	0.546	74.68
2	عدالة الإجراءات	3.649	0.500	72.98
3	عدالة التعاملات	3.791	0.469	75.82
4	جميع أبعاد العدالة التنظيمية	3.691	0.474	73.82
5	تحسين أداء العاملين	3.650	0.429	73.00

* لقد تمّ حساب القيم النسبية في هذا الجدول من خلال العلاقة $(5 \div \bar{x}) \times 100$

يتضح من هذا الجدول أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع المتغيرات المدروسة هي أكبر من متوسط القياس المقبول /3/ أي أنّ إجابات المستقصى منهم على جميع المتغيرات المدروسة تميل إلى درجة الموافقة عليها.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي للعدالة التوزيعية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

الجدول رقم (4) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى

		x1	y1
x1	Pearson Correlation	1	.883**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	114	114
y1	Pearson Correlation	.883**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x1 والمتغير التابع y1 أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.883)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883 ^a	.780	.778	.20220

a. Predictors: (Constant), x1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.226	1	16.226	396.861	.000 ^a
	Residual	4.579	112	.041		
	Total	20.805	113			

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.131	.128		8.850	.000
	x1	.693	.035	.883	19.921	.000

a. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (396.861) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.780) إلى أنه يمكننا نسب (78%) من التغيرات الحاصلة في تحسين أداء العاملين إلى التغيرات الحاصلة في العدالة التوزيعية، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية الفرعية البديلة الأولى، أي أنه يوجد تأثير معنوي للعدالة التوزيعية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للعدالة الإجرائية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

الجدول رقم (6) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية

Correlations

		x2	y1
x2	Pearson Correlation	1	.882**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	114	114
y1	Pearson Correlation	.882**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x2 والمتغير التابع y1 أن قيمة معامل الارتباط هي (0.882)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.882 ^a	.777	.775	.20333

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.174	1	16.174	391.205	.000 ^a
	Residual	4.631	112	.041		
	Total	20.805	113			

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.894	.141		6.354	.000
	x2	.755	.038	.882	19.779	.000

a. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (391.205) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.777) إلى أنه يمكننا نسب (77.7%) من التغيرات الحاصلة في تحسين أداء العاملين إلى التغيرات الحاصلة في العدالة الإجرائية، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية الفرعية البديلة الثانية، أي أنه يوجد تأثير معنوي للعدالة الإجرائية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للعدالة التفاعلية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

الجدول رقم (8) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة

		x3	y1
x3	Pearson Correlation	1	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	114	114
y1	Pearson Correlation	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x3 والمتغير التابع y1 أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.881)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.881 ^a	.777	.775	.20353

a. Predictors: (Constant), x3

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16.166	1	16.166	390.257	.000 ^a
Residual	4.639	112	.041		
Total	20.805	113			

a. Predictors: (Constant), x3

b. Dependent Variable: y1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.599	.156		3.846	.000
x3	.805	.041	.881	19.755	.000

a. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (390.257) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.777) إلى أنه يمكننا نسب (77.7%) من التغيرات الحاصلة في تحسين أداء العاملين إلى التغيرات الحاصلة في العدالة التفاعلية، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية الفرعية البديلة الثالثة أي أنه يوجد تأثير معنوي للعدالة التفاعلية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية. الفرضية الرئيسية للبحث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

الجدول رقم (10) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الرئيسية

Correlations

		x	y1
X	Pearson Correlation	1	.940**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	114	114
y1	Pearson Correlation	.940**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x والمتغير التابع y1 أن قيمة معامل الارتباط هي (0.940)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.940 ^a	.884	.883	.14703

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.384	1	18.384	850.414	.000 ^a
	Residual	2.421	112	.022		
	Total	20.805	113			

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.514	.108		4.736	.000
	x	.850	.029	.940	29.162	.000

a. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرئيسية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (850.414) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.884) إلى أنه يمكننا نسب (88.4%) من التغيرات الحاصلة في تحسين أداء العاملين إلى التغيرات الحاصلة في أبعاد العدالة التنظيمية، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية الفرعية البديلة الرئيسة، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، وفي ضوء التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة أمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

1- يوجد تأثير معنوي للعدالة التوزيعية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.883 وتدل على درجة ارتباط قوية وطردية.

2- يوجد تأثير معنوي للعدالة الإجرائية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.882 وتدل على درجة ارتباط قوية وطردية.

3- يوجد تأثير معنوي للعدالة التفاعلية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.881 وتدل على درجة ارتباط قوية وطردية.

4- يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية بشكل كلي في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.940 وتدل على درجة ارتباط قوية وطردية.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات البحث يوصي الباحث

المسؤولين في مركز محافظة اللاذقية بالآتي:

1- بناء على نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى إنّ العدالة التوزيعية لها تأثير أساسي على تحسين أداء العاملين في محافظة اللاذقية، ويمكن تعزيز ذلك من خلال سعي المحافظة أن يتم توزيع عبء العمل على العاملين بشكل مناسب، وأن يتم توزيع الحوافز على العاملين بصورة عادلة في المحافظة، وأن يتم توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات في مكان العمل بصورة عادلة، وأن يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة على معرفة العاملين لأوجه القوة والقصور في أداء العاملين.

2- بناء على نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية إنّ العدالة الإجرائية لها تأثير أساسي على تحسين أداء العاملين في محافظة اللاذقية، ويمكن تعزيز ذلك من خلال سعي المحافظة بأن تعتمد الترقيات الوظيفية فيها على الجدارة والكفاءة، وأن يتم تقييم أداء العاملين في المحافظة بصورة عادلة وفق آلية محددة ومعروفة للجميع، وأن يقدم المديرين المعلومات الإضافية للعاملين عن أية استفسارات من قبلهم على القرارات المتخذة، وأن يسمح للمرؤوسين بمناقشة رؤسائهم بكل صراحة في القرارات المتعلقة بمجال عملهم.

3- بناء على نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إنّ العدالة التفاعلية لها تأثير أساسي على تحسين أداء العاملين في محافظة اللاذقية، ويمكن تعزيز ذلك من خلال سعي المحافظة إلى تشجيع التعاون والعمل الجماعي المشترك بين جميع العاملين، وأن يشرح المديرين المباشرين أسباب اتخاذ القرارات المتوقعة بوظائف المرؤوسين بشكل واضح ودقيق، وأن يتعامل المديرين المباشرين

مع الصراعات التي تحصل بين العاملين بكل نزاهة وعدالة، وأن تتسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المحافظة بالثقة والتعاون والمحبة المتبادلة، وكذلك أن تكون العلاقة بين زملاء العمل قائمة على التعاون والمحبة والتعاون.

Arabic References

- 1- Abo Safia, Alvat Abd Alrahem (2018). The impact of Organizational Justice in Achieving outstanding University Performance. An Applied Study on the Islamic University of Gaza. **Master**. the Islamic University in Gaza.
- 2- Al Bashabsham Samer (2008). The impact of Organizational Justice in Crystallizing Organizational Symmetry in Jordanian Public Institutions- Afield Study. Jordanian Journal of Business Administration. **Vol (4). No (4)**. P. 427-460.
- 3- Rashad, Manal Abd Al Fatahm, Yasmien Abd Al Aziz Salem, Ehab Ebrahim Al Hawa. (2020). Improving the Job Performance of Primary School Teachers in Souty Sina Using Justice Approach- Afield Study. Journal of the Future of Arab Education, **Vol(27). No(124)**. P. 258-237.
- 4- Asaid, Said Ahmad. Yasmaea Abd Al Rahem, Mahmmmod Mohmmad Al Said (2018). The impact of Organizational Justice on the Effectiveness of Job Performance- an Applied Study. Scientific Journal Economics and Trade- Ain Shams University- Faculty of Commerce. **Vol (4). No (2)**. P. 351-371.
- 5- Al Shamary. Zahab Bent Nayef (2015). The Organizational Justice and its Imapact on the Contextual Performance at the University of Hail- an Evaluation Study. Journal of the Faculty of Education- Ain Shams University- Faculty of Education. **Vol (4). No (39)**. P,215-280.
- 6- Abd Al Wahab, Yaser Al Sahd Mohammad (2017). The Organizational Justice and its Imapact on Job stability and Performance Improvement- a Case Stugy of the Central Bank of Egypt. The Egyptian Journal of Planning- Institute of National Planning. **Vol (25). No (2)**. P 127-153.
- 7- Al Gamdi, oumer ben Safr Oumer (2018). The Relationship between Organizational Justice and Job Performance for Faculty Members in the College of Education at – Baha University. **Vol (13). No (1)**. P.13-28.
- 8- Al Karuty, Mohammad Kassem (2008). **Principles of Management-Theories, Processes and Functions**. (4th Edition). Amman- Dar Wael for Publisging and Distribution.

Foreign References

- 1- Choi, Sungjoo (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitude: The Federal Case. American Review of Public Administration. **March 1. (41)**. pp.186- 204.
- 2- Edward, Choong (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives", American Journal of Economics and Business Administration, **2 (1)**. p. 56-63
- 3- Jamaludin, Zaini (2009). Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development of Commitments: A Regression Analysis, World Journal of Management, **Vol (1). No(1). September**, pp.49-61.
- 4- Karriker, Williams (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model, Journal of Management. **No(35)**. P112.
- 5- Keven, Robert (2017). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Journal Of Applied psychology, **Vol.76, No.6**, p. 860- 878.
- 6- Rai. G. S. (2013). Impact of Organizational Justice on Satisfaction Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment by Organizations Make a Difference in Their Workers Attitudes and Behaviors. International Journal of Human Sciences. **10 (2)**. PP. 260-284.
- 7- Tyler, Tom R. (2006). Restorative Justice and Procedural Justice: Dealing with Rule Breaking, Journal of Social Issues, **Vol. 62, No. 2**, pp. 307-326.
- 8- Zoranm Susanj, and Jakopec, Ana (2018). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment, Psychological Topics , **21(3)**, pp. 509-526.