



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العلوم الحديثة
عمادة الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للماتف النقال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال

إعداد:

عبدالسلام عبدالحفيظ شاكر

إشراف:

أ. د. عبدالله عبدالله السنفي

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة صنعاء

صنعاء

2021م

1443هـ

العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للماتف النقال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال

إعداد:

عبدالسلام عبدالحفيظ شاكر

إشراف:

أ. د. عبدالله عبدالله السنفي

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة صنعاء

صنعاء

2021م

1443هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ
لِلنَّقَوِيِّ وَأَقْتُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَيْرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ)

صدق الله العظيم

(المائدة، 8)

إقرار المشرف

أشهد أن الرسالة الموسومة بعنوان:

"العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال"

قد أعدت مراحلها المختلفة بإشرافي، لذلك أرشحها للمناقشة

المشرف العلمي

أ. د. عبدالله عبدالله السنفي

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء

التوقيع:

الإهداء

إلى من حرص على تعليمي وتعب من أجلي وعلمني أن العزيمة والإصرار تصنعان المعجزات،

من أحاطني برعايته وبفضل دعواته أنال توفيق الله، أبي العزيز إجلالاً وتقديراً.

إلى القلب الذي لم يعرف إلا الحب والحنان، إلى التي أولتني جل اهتمامها في دراستي،

من تحملت مشاق تعليمي وشملتني بدعواتها، أمي الغالية وفاءً وعرفاناً.

إلى من شاركتني مراحل إعداد هذه الدراسة بكل صبر ووفاء،

زوجتي الغالية مودةً ورحمة.

إلى من هم بالنسبة لي الحياة المتجددة،

أبنائي وفقهم الله إلى ما يحبه ويرضاه.

إلى من هم رمز شموخي وكبريائي ومعزتي، وهم أهل للاحترامي ومحبتي،

إخواني وأخواتي.

إلى من عشت معهم أروع اللحظات، وقضيت معهم أجمل الأيام، ولا يتسع المقام لذكرهم، ويتسع قلبي لحبهم،

أصدقائي.

أهدي لكم جميعاً هذا الجهد المتواضع.

شكر وتقدير

شكري الأول لله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، ثم لجامعة العلوم الحديثة والقائمين عليها، كما أشكر الأستاذ الدكتور عبدالله عبدالله السنفي الذي تكرم بالإشراف على هذه الرسالة، ولم يبخل بالنصح والتوجيه وبالملاحظات القيمة، والتي كان لها أبلغ الأثر في بلورة وإخراج هذه الدراسة، فله مني كل الشكر والتقدير والعرفان لما قدمه. ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة الحكم وهم:

أ. د. عبدالعزيز محمد المخلافي

أ. د. عبدالخالق هادي طواف

لتفضلهما بمناقشة الرسالة، وللإخوة المحكمين الآخرين من الأكاديميين الذين ساهموا بأرائهم وملاحظاتهم القيمة في تحكيم أداة الاستبانة.

وأخص بالشكر أيضاً كل من ساعدني بالجهد أو قدم لي نصيحة أو معلومة مكنتني من إنجاز الدراسة، وأخص بالذكر الأستاذ/ خالد السلطان.

ختاماً، شكري وتقديري لشركة يمن موبايل للهاتف النقال التي زودتني بالبيانات والمعلومات اللازمة لإكمال هذه الدراسة.

الباحث:

عبدالسلام عبدالحفيظ عبدالخالق

شاكر

ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة بهدف معرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية، ومعرفة مستوى جودة أداء العاملين بأبعادها المتمثلة في الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها في جودة أداء العاملين بأبعادها من وجهة نظر العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وكذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث آرائهم في تحديد مستوى العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وتقديم التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة من خلال التوزيع على العينة التي تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية غير النسبية والتي بلغ عدد أفرادها (213) مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (493) موظفاً في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

ولتحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (F) واختبار الفروق (t-test) واختبار دنكان ومعاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يأتي: مستوى العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال كان متوسطاً مع الاختلاف في مستوى أبعادها حيث كان مستوى العدالة التفاعلية هو الأعلى ومستوى العدالة التوزيعية هو الأدنى، بينما مستوى جودة أداء العاملين في الشركة كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين العدالة التنظيمية بأبعادها وبين جودة أداء العاملين بأبعادها، وكذلك توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في إدراكهم للعلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بين العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في

(المؤهل العلمي، نوع الوظيفة)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين العدالة التنظيمية بأبعادها وبين جودة أداء العاملين بأبعادها.

وبناءً على تلك النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات تمثل أهمها في:

العمل على رفع مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها المتمثلة في العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وتطوير البناء التنظيمي والمؤسسي للشركة، تطبيق مبادئ الحيادية والموضوعية والعدالة والمساواة في الإجراءات، واتخاذ القرارات الإدارية بعيداً عن الأهواء والمصالح الشخصية والفئوية الضيقة والحزبية المقيتة، وإعادة النظر وبشكل مستمر في توزيع الأعباء الوظيفية بصورة عادلة بما يكفل شعور العاملين بالعدالة تجاه ما يوكل إليهم من أعمال وبما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في بيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووضع اللوائح وتحديد الإجراءات المنظمة للعمل في الشركة بما يتناسب مع طبيعة عملها، وعدم التقييد والالتزام باللوائح والإجراءات الحكومية المعمول بها حالياً باعتبارها شركة مساهمة مستقلة ذات شخصية اعتبارية، وتعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية، والسعي لزيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم، والابتعاد عن المركزية والبيروقراطية الحكومية، والحد من الأهواء الشخصية في عملية التقييم والاعتماد على المعايير الموضوعية لقياس مستوى الإنجاز والجهود المبذولة، والاستفادة من نتائج التقييم للقيام بالتغذية الراجعة وتوضيح نقاط القوة والضعف لدى العاملين بما يشعرهم بنزاهة وعدالة التقييم ويمكنهم من تحسين أدائهم من خلال تلاشي نقاط الضعف بالتدريب والتأهيل وتعزيز نقاط القوة بالتحفيز المادي والمعنوي، وتعزيز نظام الاتصال بين الموظف والمسؤول المباشر من خلال تفسير القرارات التي تم اتخاذها بحق العاملين واعطائهم المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء أو المعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ المهام الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
ب	إقرار المشرف	-1
ج	الإهداء	-2
د	شكر وتقدير	-3
هـ - و	ملخص الدراسة باللغة العربية	-4
ز - ي	قائمة المحتويات	-5
ك - ل	قائمة الجداول	-6
م	قائمة الأشكال	-7
ن	قائمة الملاحق	-8
34-1	الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة	
13-1	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	م
3-2	المقدمة	
5-4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	-1
6-5	أهداف الدراسة	-2
7-6	أهمية الدراسة	-3
8	فرضيات الدراسة	-4
9-8	أنموذج الدراسة	-5
9	متغيرات الدراسة	-6
10	التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة	-7
11	حدود الدراسة	-8
13-12		-9
34-14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	م
14	تمهيد	
15-14	الدراسات المحلية	-1
26-15	الدراسات العربية	-2
32-27	الدراسات الأجنبية	-4
32	مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية	-5
33	مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	-6
34	الفجوة البحثية	-7

رقم الصفحة	الموضوع	م
77-35	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
60-36	المبحث الأول: العدالة التنظيمية	م
36	تمهيد	
38-37	العدالة في الإسلام	-1
40-39	نشأة العدالة التنظيمية وفلسفتها	-2
42-40	ماهية العدالة التنظيمية	-3
45-42	نظريات العدالة التنظيمية	-4
48-45	مداخل العدالة التنظيمية	-5
49-48	أهمية العدالة التنظيمية	-6
50	مبادئ العدالة التنظيمية	-7
57-50	أبعاد العدالة التنظيمية	-8
58	مقومات إدراك العدالة التنظيمية	-9
59	أشكال العدالة التنظيمية	-10
60	نماذج العدالة التنظيمية	-11
77-61	المبحث الثاني: جودة أداء العاملين	م
61	تمهيد	
66-61	فلسفة الجودة	-1
62-61	التطور التاريخي لمفهوم الجودة	-2
64-63	مراحل تطور الجودة	-3
66-65	مفاهيم الجودة	-4
67-66	أهداف الجودة	-5
71-67	أداء العاملين	-6
67	مفهوم أداء العاملين	-7
68	أهمية أداء العاملين	-8
69	عناصر أداء العاملين	-9
70	أنواع أداء العاملين	-10
70	محددات أداء العاملين	-11
70	معايير أداء العاملين	-12
71	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	-13
77-72	جودة أداء العاملين	-14
77-73	أبعاد جودة أداء العاملين	-15
١١٨-٧٨	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
86-79	المبحث الأول: نبذة عن شركة يمن موبايل للهاتف النقال	م
79	نبذة مختصرة عن شركة يمن موبايل للهاتف النقال	-1

رقم الصفحة	الموضوع	م
80	مهام واختصاصات شركة يمن موبايل للهاتف النقال	-2
81	نظام CDMA المستخدم في الشركة	-3
82	المسؤولية الاجتماعية لشركة يمن موبايل	-4
84-83	الهيكل التنظيمي لشركة يمن موبايل للهاتف النقال	-5
86-85	التوجهات الاستراتيجية للشركة	-6
118-87	المبحث الثاني: منهجية الدراسة	م
87	تمهيد	
87	تطبيق المنهج المستخدم	-1
88	وحدة تحليل الدراسة	-2
89	مجتمع الدراسة	-3
91-89	عينة الدراسة	-4
91	مصادر البيانات والمعلومات	-5
92	أداة الدراسة	-6
94-93	بناء مقياس الدراسة	-7
96-95	وصف مقياس الدراسة بصورته الأولية	-8
97	اختبارات صدق مقياس الدراسة	-9
98	صدق المضمون (الصدق المنطقي):	-10
100-98	الصدق الظاهري	-11
109-101	الصدق التمييزي	-12
113-109	صدق الاتساق الداخلي	-13
114	ثبات مقياس الدراسة	-14
116-114	وصف مقياس الدراسة بصورته النهائية	-15
١١٥	التقدير اللفظي	-16
116	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	-17
172-118	الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة:	
127-119	المبحث الأول: نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية وتفسيرها	م
119	تمهيد	
120	معدل الاستجابة	-1
121	خصائص أفراد عينة الدراسة	-2
121	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع	-3
122	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر	-4
123	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	-5
124	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	-6
125	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة	-7
127-126	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	-8

رقم الصفحة	الموضوع	م
168-128	المبحث الثاني: نتائج الإجابة عن تساؤلات وإختبار الفرضيات ومناقشتها	م
128	تمهيد	
128	الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها	-1
129	السؤال الأول	-2
133-129	السؤال الثاني	-3
136-134	السؤال الثالث (المتغيرات الديموغرافية)	-4
152-137	متغير النوع	-5
137	متغير العمر	-6
139	متغير المؤهل العلمي	-7
١٤٤-141	متغير المستوى الوظيفي	-8
١٤٥-144	متغير نوع الوظيفة	-9
147 -146	متغير سنوات الخبرة	-10
148	نتائج الدراسة المتعلقة بإختبار الفرضيات ومناقشتها	-١١
149	نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الأولى	-١٢
152-149	نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الثانية	-١٣
154-152	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية	-١٤
155	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	-١٥
158-155	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	-١٦
161-158	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	-١٧
163-161	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	-١٨
165-163	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة	-١٩
178-168	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والخطة التطويرية:	
171-169	المبحث الأول: نتائج الدراسة	م
169	الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة	
178-172	المبحث الثاني: التوصيات والخطة التطويرية	م
173	التوصيات	-1
174	الخطة التطويرية	-2
178	دراسات مستقبلية مقترحة	-3
189-179	قائمة المراجع	
217-190	الملاحق	
	الملخص باللغة الإنجليزية	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
80	نسب المساهمين في شركة بمن موبايل للهاتف النقال 2019م	-1
89	توزيع أعضاء مجتمع الدراسة	-2
91	توزيع فئات عينة الدراسة	-3
91	توزيع فئات عينة اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة	-4
100	مربع كأي لدلالة الفروق بين تكرارات المحكمين الموافقين وغير الموافقين على فقرات مقياس الدراسة	-5
103	اختبار الصدق التمييزي لمقياس العدالة التنظيمية	-6
104	الدرجات العليا والدنيا لمقياس العدالة التنظيمية	-7
104	اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس العدالة التنظيمية	-8
106-105	اختبار الصدق التمييزي لفقرات الجزء الثاني العدالة التنظيمية	-9
106	اختبار الصدق التمييزي لمقياس جودة أداء العاملين	-10
107	الدرجات العليا والدنيا لمقياس جودة أداء العاملين	-11
108	اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس جودة أداء العاملين	-12
108	اختبار الصدق التمييزي لفقرات جزء جودة أداء العاملين	-13
110	اختبار الصدق التكويني لفقرات مقياس العدالة التنظيمية عند عدد 198 مفردة	-14
111	اختبار الصدق التكويني لفقرات متغير جودة أداء العاملين	-15
113	معدل ثبات مقياس الدراسة وفقاً لطريقتي ألفا كرونباخ وجوثمان والصدق الذاتي	-16
115	درجات مقياس ليكرت الخماسي	-17
115	التقدير اللفظي للدراسة وفقاً (Pimentel,2019)	-18
119	معدل استجابة أفراد العينة على مقياس الدراسة	-19
120	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع	-20
121	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	-21
122	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	-22
123	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	-23
124	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة	-24
125	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	-25
128	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لتحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في الشركة	-26

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
133	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجودة أداء العاملين	-27
137	نتائج اختبار T لتحديد الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع	-28
139	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحديد دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	-29
140	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحديد دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	-30
141	نتائج اختبار Duncan لتحديد آراء عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	-31
١٤٣	نتائج اختبار t لتحديد الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	-32
145	نتائج اختبار t لتحديد الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة	-33
147	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحديد دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	-34
149	معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين	-35
١٥١	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة	-36
١٥٤	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الأولى	-37
١٥٧	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثانية	-38
١٦٠	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثالثة	-39
١٦٣	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرابعة	-40
١٦٥	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الخامسة	-41
١٧٤	خطة تطوير البناء التنظيمي والمؤسسي للشركة	-42
١٧٦	الخطة السنوية لتطوير البناء التنظيمي والمؤسسي للعام ٢٠٢٢	-٤٣

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	-1
51	أبعاد العدالة التنظيمية	-2
67	أهداف الجودة	-3
73	أبعاد جودة الأداء	-4
84-83	الهيكل التنظيمي لشركة يمن موبايل للهاتف النقال 2021م	-5
103	المدرج التكراري لعدد الاستثمارات والمنحى الاعتدالي لمجتمع الدراسة	-6
107	المدرج التكراري لعدد الاستثمارات والمنحى الاعتدالي لمجتمع الدراسة	-7
120	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع	-8
121	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر	-9
122	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	-10
124	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	-11
125	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة	-12
126	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	-13
129	نتائج الاستبانة الخاصة بمستوى العدالة التنظيمية	-14
134	نتائج الاستبانة الخاصة بمستوى جودة أداء العاملين	-15
١٥٣	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية	-16
١٥٦	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	-17
١٥٩	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	-18
١٦١	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	-19
١٦٤	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	-20
١٦٦	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة	-21

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
-1	أسئلة المقابلة التي أجراها الباحث مع بعض العاملين في الشركة	١٩١
-2	أسماء العاملين الذين أجرى الباحث المقابلة معهم	١٩٠
-3	الاستبانة بصورتها الأولية	١٩٢
-4	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة	٢٠٢
-5	الاستبانة بصورتها النهائية	٢٠٣
-6	نتائج تحليل التباين الأحادي لتأثير متغير العمر في متغيرات الدراسة	٢٠٩
-7	نتائج اختبار الخصائص الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المؤهل العلمي	٢١١
-8	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المستوى الوظيفي	٢١٣
-9	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير سنوات الخبرة	٢١٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال باختلاف أنواعها وأحجامها وانشطتها تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتحوليات في مختلف المجالات، والتي حدثت بصورة فجائية وسريعة أثرت في قدراتها على التكيف مع تلك التغيرات والتحوليات، خاصة إذا ما أخذ في الاعتبار حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات ذلك التغير السريع. يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق نجاحها، وقد أصبح لزاماً على المنظمات المعاصرة أن تقوم بتوفير البيئة المادية والنفسية المناسبة للعاملين، لذا ركزت جهودها على الموارد البشرية وأولتها أهمية كبيرة للعمل في إطار الفريق المتكامل باعتبارها الثروة الحقيقية للارتقاء المستمر بمستوى أدائها من خلال الارتقاء بمستوى أداء العاملين فيها، ونتيجة لذلك كان عليها إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي نشأت عليها وضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هذه التغيرات، ومن هنا تبلورت أهمية مدخل العدالة التنظيمية لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمات، وارتباط وثيق بعدة متغيرات ذات أثر واسع على الأفراد والمنظمات، ومن ضمن هذه المتغيرات جودة الأداء التي تحظى باهتمام كبير لآثارها في أداء وسلوك الأفراد ومن ثم كفاءة المنظمات.

لذا فإن جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين فيها كأفراد، وجماعات، وكتنظيمات.

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، حيث أن شعورهم بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك فإن إحساسهم بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات جودة الأداء، وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بالعدالة، ففي الحالات التي يزداد فيها ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم، وبما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة، وعلى

النقيض الآخر فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، ومحصلة ذلك انخفاض أدائهم الوظيفي بصفة عامة (زايد، 2006: 12).

وتعد العدالة التنظيمية العنصر الجوهرية في إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة، وبالتالي فإن المساواة في الرواتب والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة، والترقيات وحسن المعاملة بين الأفراد العاملين في المنظمة، لا يتحقق إلا من خلال التطبيق الصحيح للعدالة التنظيمية، إذ أن إحساس العاملين بالعدالة يعد أحد مرتكزات جودة الأداء، فهناك نقاطاً مشتركة بين جودة الأداء والعدالة التنظيمية تتمثل في التركيز على الأداء الجماعي، والتحسين المستمر، وإتقان العمل، والالتزام الوظيفي، ومشاركة العاملين، والمصلحة العامة، وتحقيق الرضا والمساواة (دره، 2008: 210). ويعكس هذا الفكر مفهوم حساسية العدالة الذي يأخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين، ومدى استجابتهم للعديد من المواقف، وللقرارات التنظيمية، ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون في ما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة (الغماري، 2015: 102).

ومن خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، تبين تعاضم الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية من قبل العلماء المهتمين بالإدارة ومجالاتها المختلفة ووظائفها ونظرياتها ومداخلها، فالمدرسة العلمية اتخذت من العدالة والمساواة مبدأ من مبادئها، والمدرسة السلوكية أكدت على التوازن ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، وقد حظيت أيضاً العدالة التنظيمية باهتمام العديد من المفكرين والدارسين في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من أهمية بالغة في الحياة العملية والتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، والقدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصراع السلبي في المنظمة.

أما من الناحية العملية فنجد أن منظمات الأعمال المعاصرة تحرص على تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) إدراكاً منها بأهميتها وبال فوائد التي تحققها، والذي يعد تحقيق الجودة في أداء العاملين أهم تلك الفوائد.

وتعتبر شركة يمن موبايل للهاتف النقال إحدى المنظمات الاقتصادية في اليمن، وأحد روافد الاقتصاد اليمني الهامة والتي يتمثل طبيعة نشاطها في تقديم خدمات الهاتف والانترنت النقال، حيث تواجه الشركة منافسة حادة، وتطوراً تقنياً متسارعاً، الأمر الذي يتطلب تطبيق أساليب إدارية حديثة، لتحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها وأداء العاملين، وتعد العدالة التنظيمية أحد هذه الأساليب.

وانطلاقاً من أهمية منهج العدالة التنظيمية وتأثيره المحتمل في جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل، تولد لدى الباحث الدافع للقيام بهذه الدراسة بغرض التعرف على مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق) في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

شهدت الجمهورية اليمنية تطورات عديدة في مختلف المجالات، خاصة منذ بداية العقد الأخير من القرن العشرين، قادتتها خطط التنمية التي اعتمدها الحكومات المتعاقبة، ويعد مجال الإدارة العامة بقسميه الخدمي والاقتصادي من المجالات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الدولة، وما تبني الدولة لبرنامج تحديث وتطوير الإدارة العامة من خلال برنامج الإصلاح المالي والإداري في مارس (1995م) إلا خير دليل على ذلك، ومن خلال الاطلاع على الجهود المبذولة في ذلك؛ تبين أن التطوير لمنظمات الدولة لم يقتصر على المنظمات الخدمية فقط، بل شمل وبشكل كبير المنظمات الإيرادية التي تعتبر مصدر دخل للدولة، حيث عملت الدولة على تعدد وتنمية تلك المنظمات، وعلى الرغم من ذلك إلا أن الاهتمام بتلك المنظمات لم يصل إلى الحد المطلوب خاصة في الجانب التنظيمي حيث أن بعضها مازال يعاني من تدني مستوى إعداد الهياكل واللوائح التنظيمية مما أثر في قدرتها على وضع الاستراتيجيات والأهداف ورسم السياسات العادلة في مجالاتها المختلفة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

وتعد شركة يمن موبايل للهاتف النقال إحدى الشركات الإيرادية للدولة والتي نشأت بموجب قرار الهيئة العامة للاستثمار رقم (2803) الصادر بتاريخ (2004/9/4م)، ومن ثم تحويلها إلى شركة مساهمة يمنية عامة، بموجب قانون الشركات التجارية اليمني رقم (22) لسنة 1997م وتعديلاته، وقراري مجلس الوزراء (97) و(287) لسنة 2006م بشأن تحويلها إلى شركة مساهمة يمنية عامة، وفي 10 فبراير 2007م، تم إشهار شركة يمن موبايل للهاتف النقال كشركة مساهمة عامة بموجب قرار وزير الصناعة والتجارة رقم (50) لسنة 2007م. والذي بموجبه تمتلك الدولة ما نسبته (59%) من إجمالي أسهمها.

ولقد شهدت شركة يمن موبايل منذ تأسيسها تطورات مختلفة على كافة المستويات، لكن الاهتمام بها لم يصل إلى الحد الذي يجعلها ضمن الشركات المصنفة إقليمياً ودولياً بمستوى الجودة، وذلك نظراً لأنها تدار

وفقاً لأساليب وأنظمة وإجراءات العمل الحكومي البيروقراطي منذ تأسيسها باعتبارها قطاعاً مختلطاً تدار من قبل الدولة (وثيقة تحليل الوضع الحالي للشركة، 2012:12).

ونظراً للدور الذي تلعبه شركة يمن موبايل للهاتف النقال في دعم الاقتصاد اليمني، وما تمثله من أهمية كبيرة في تقديم خدمة الاتصالات والانترنت للمواطن اليمني في جميع المحافظات اليمنية، وتوزيع الأرباح للمساهمين سنوياً، وما تواجهه من منافسة كبيرة في سوق الاتصالات اليمنية، ومن أجل تحقيق استراتيجيتها وأهدافها، أصبح من الضرورة بمكان التعرف على مدى استخدام أنظمة وأساليب الإدارة الحديثة التي تساعدها في مواجهة المنافسة، ومواكبة التطورات التقنية المتسارعة، وتلبية احتياجات ومتطلبات العميل المتغيرة، ومن هذه الأساليب العدالة التنظيمية كإحدى المفاهيم الإدارية الحديثة، لما لها من أهمية بالغة في الحياة العملية والتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، والقدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ومن هذا المنطلق تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية، والمعلوماتية) وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق) في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟

ومن هذا التساؤل الرئيس تنفرع الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال بمجالاتها المتمثلة في العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية، والمعلوماتية)؟

2- ما مستوى جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال بمجالاتها المتمثلة في (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث وجهات نظرهم في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

بناءً على موضوع الدراسة ومشكلتها وتساؤلاتها، فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- معرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

2- معرفة مستوى جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

3- معرفة ما إذا كان هناك أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها في جودة أداء العاملين بأبعادها في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

4- تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث وجهات نظرهم في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة).

5- تقديم التوصيات والمقترحات المتمثلة في الخطة التطويرية بناءً على نتائج الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

بناءً على موضوع الدراسة وأهدافها، تبرز أهميتها في ما يترتب عليها من مساهمات ذات فائدة علمية وعملية، وذلك على النحو الآتي:

1- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال:

أ- ندرة الدراسات التي تطرقت لمجال العدالة التنظيمية وربطها مع جودة أداء العاملين على مستوى الجمهورية اليمنية (حسب علم الباحث)، وبذلك فإن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأكاديمية النادرة التي تتناول هذا الموضوع على مستوى البيئة اليمنية.

ب- تعتبر هذه الدراسة إطاراً نظرياً ومرجعاً علمياً يستفيد منه الباحثون للقيام بدراسات في هذا المجال، كونها تثري المكتبات اليمنية بشكل خاص والعربية بشكل عام بمساهمة بحثية علمية، حيث أن هذه الدراسة تطرقت للاتجاهات المعاصرة في الدراسات الإدارية والسلوكية في البيئة الإدارية اليمنية.

ج- أن هذه الدراسة تثير موضوعاً في غاية الأهمية، باعتبار أن العدالة التنظيمية تعتبر من المفاهيم المعاصرة في علم الإدارة والتي تلبي احتياج المنظمات لسد الفجوة القائمة بينها وبين العاملين.

2- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها بمثابة برنامج عملي لمتخذي القرار في مختلف المستويات الإدارية بشكل عام ومستوى الإدارة العليا على وجه الخصوص، للإهتمام بالموارد البشري من خلال تطبيق العدالة التنظيمية لما لها من أثر في جودة أداء العاملين، خاصة وأن الدراسة سوف:

أ- تمكن متخذي القرار من التعرف على مدى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) في شركة يمن موبايل.

ب- تقدم إطاراً عملياً يمكن قيادة الشركة للإلام بالمتغيرات ذات العلاقة بجودة أداء العاملين عند وضع الخطط والإجراءات ورسم سياسات الموارد البشرية وإجراء عمليات الاختيار والتعيين والتقييم والترقية والنقل والمكافآت وغيرها، بما يؤدي إلى إحداث التغيير والتطوير اللازم لتجويد أداء العاملين والذي ينعكس بدوره في مستوى أداء الشركة.

ج- توضح الفروق بين العاملين من حيث آرائهم في تحديد مستوى العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أدائهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة).

د- تمثل قاعدة بيانات يستفيد منها متخذو القرار عند اتخاذ قرارات الموارد البشرية في الشركة بناءً على ما تحتويه الدراسة من بيانات ومعلومات.

وعليه، فإن نتائج، ومن ثم توصيات والخطة التطويرية لهذه الدراسة تعتبر إحدى المقومات المهمة التي سوف تساعد في تحسين جودة أداء العاملين والأداء العام للشركة وبالتالي يجب أن توليها الشركة جل اهتمامها.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وتحققاً لأهدافها، تتمثل فرضياتها في فرضيتين رئيسيتين كالاتي:

1- الفرضية الرئيسة الأولى:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، والتقييمية، والمعلوماتية) وجودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق) في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

2- الفرضية الرئيسة الثانية:

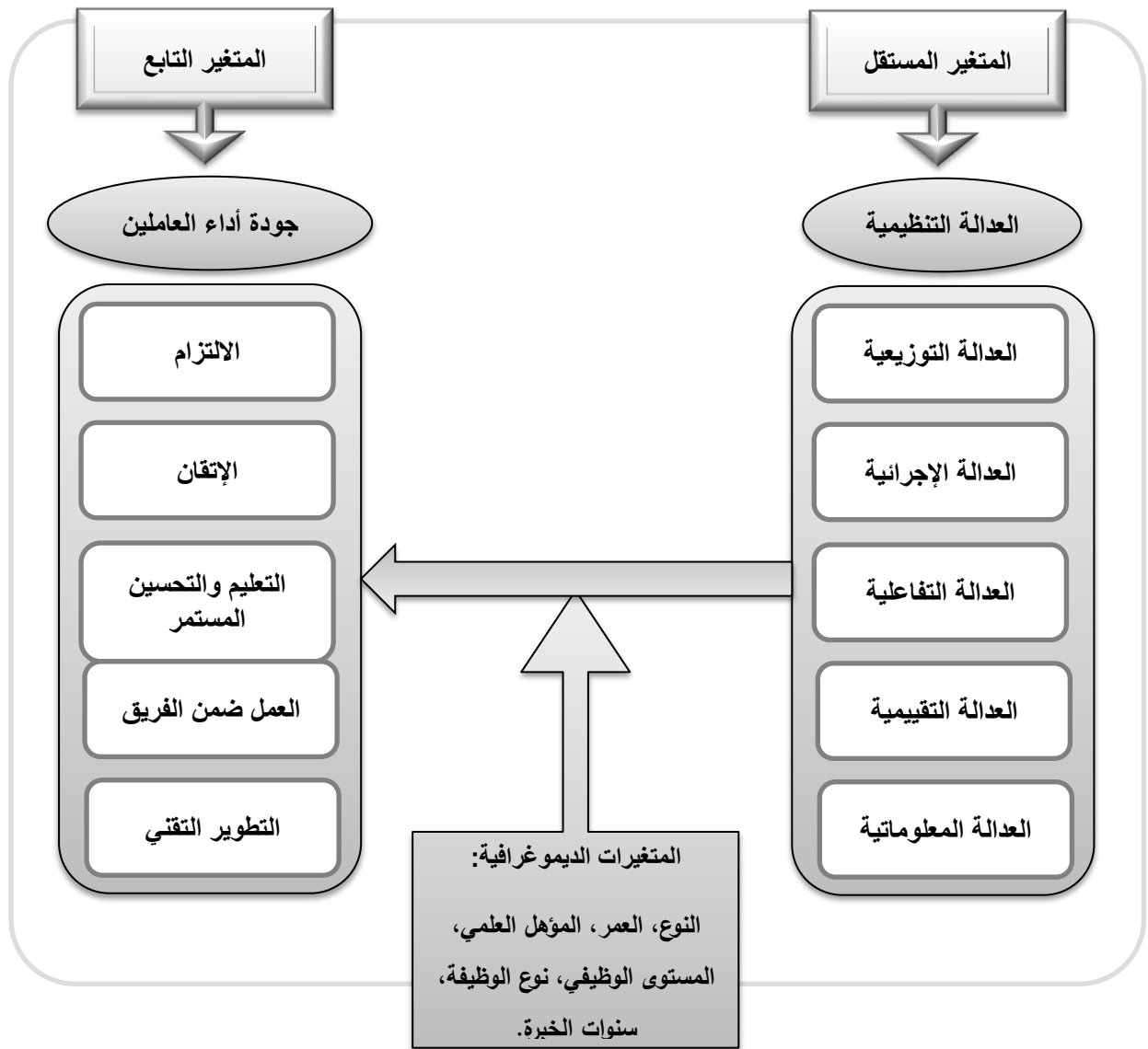
"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) في جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق) في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة التوزيعية في جودة أداء العاملين بأبعدها في الشركة.
- ب- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة الإجرائية في جودة أداء العاملين بأبعدها في الشركة.
- ج- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة التفاعلية في جودة أداء العاملين بأبعدها في الشركة.
- د- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة التقييمية في جودة أداء العاملين بأبعدها في الشركة.
- هـ- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة المعلوماتية في جودة أداء العاملين بأبعدها في الشركة.

خامساً: أنموذج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ووفقاً للمعلومات التي تم جمعها من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن خلال تصورات الباحث للعلاقة بين متغيرات الدراسة، فإن أنموذج الدراسة كما هو في الشكل رقم (1).



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة

سادساً: متغيرات الدراسة:

بناء على أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، فإن متغيراتها تتمثل في:

- 1- **المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية، والمعلوماتية).
- 2- **المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع في جودة أداء العاملين بأبعادها المتمثلة في (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق).
- 3- **المتغيرات الديموغرافية:** تتمثل المتغيرات الديموغرافية في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة).

سابعاً: التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

بناءً على عنوان الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، فإن المفاهيم المرتبطة بها والتي تعتبر متغيراتها متمثلة في هذه المفاهيم التي عرفها الباحث إجرائياً على النحو الآتي:

1- العدالة التنظيمية (المتغير المستقل):

يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به العاملون في الشركة لوجود الإنصاف والمساواة عند ممارسة العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية، والمعلوماتية) في موقع العمل.

ويمكن تعريف أبعاد العدالة التنظيمية إجرائياً على النحو الآتي:

- أ- **العدالة التوزيعية إجرائياً:** شعور الموظف بعدالة توزيع النواتج التي يحصل عليها من وظيفته والمتمثلة في: توزيع المرتبات، الترقيات، الحوافز المادية والمعنوية، المكافآت، توزيع عبء العمل، أي المساواة بين الجهد المبذول والعائد من جهة وبين ما يبذله الآخرون والعائد الذي يحصلون عليه من جهة أخرى.

ب- **العدالة الإجرائية إجرائياً:** إدراك العاملين لعدالة الإجراءات والسياسات والعمليات الرسمية التي تستخدم في شركة يمن موبايل في تحديد النواتج، ومن خلال قدرتهم في مناقشة الأسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد النواتج.

ج- **العدالة التفاعلية إجرائياً:** إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، وذلك من خلال مدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، بالإضافة إلى الاحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين.

د- **العدالة التقييمية:** إدراك العاملين في شركة يمن موبايل لنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقهم في الأداء والسلوك والعمل، والذي بدوره يعزز رضاهم عن نظم العمل واطمئنانهم إزاء ترقيتهم وتطويرهم الوظيفي.

هـ- **العدالة المعلوماتية:** شعور العاملين لمدى توفر المعلومات والتفسيرات المنطقية التي تعتمد على الحقيقة والشفافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين في شركة يمن موبايل، وذلك لدعم السياسات والإجراءات المتخذة.

2- جودة أداء العاملين (المتغير التابع):

يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى تطابق أداء الموظف مع أبعاد جودة الأداء المتمثلة في (الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق). ويمكن تعريف أبعاد جودة أداء العاملين المذكورة إجرائياً على النحو الآتي:

أ- **الالتزام إجرائياً:** مدى التزام العاملين في شركة يمن موبايل بمواعيد الدوام، وأداء الأعمال والمهام المطلوبة، وكذلك تسليم مخرجات الأعمال الخاصة بهم في مواعيدها المحددة.

ب- **الإتقان إجرائياً:** مدى التزام العاملين بتسليم الأعمال الموكلة اليهم حسب المواصفات المطلوبة وضمن المعايير المحددة للأعمال المختلفة، أي خالية من الأخطاء.

ج- **التعليم والتحسين المستمر إجرائياً:** مدى التطوير الذي يطرأ على العاملين في شركة يمن موبايل، ومدى رغبتهم وقابليتهم في التعلم واكتساب المهارات المهنية الجديدة باستمرار.

د- **التطوير التقني إجرائياً:** قدرة العاملين في شركة يمن موبايل على التعامل مع التقنيات الحديثة والأجهزة الإلكترونية التي تسهل العمل وتختصر الوقت والجهد لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

هـ- **العمل ضمن فريق إجرائياً:** مدى قدرة ورغبة العاملين في شركة يمن موبايل على أداء وإنجاز المهام والواجبات الوظيفية بكفاءة وفاعلية ضمن فريق.

ثامناً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

1- الحدود الموضوعية:

تتمثل حدود الدراسة الموضوعية في متغيراتها المستقلة والتابعة على النحو الآتي:

- أ- إقتصرت الدراسة على دراسة العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل من حيث العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية).
- ب- إقتصرت الدراسة على دراسة جودة أداء العاملين بأبعادهما (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق).
- ج- إقتصرت الدراسة على المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (العمر، النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة).

2 - الحدود المكانية (الجغرافية):

شركة يمن موبايل للهاتف النقال- أمانة العاصمة ومكاتبها في المحافظات- الجمهورية اليمنية.

3- الحدود الزمنية:

حددت الفترة الزمنية للدراسة منذ نشأة شركة يمن موبايل عام (2004م) إلى انتهاء الباحث من إجراء الدراسة الميدانية.

وعليه، فإن مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها ستأخذ في الاعتبار الحدود الموضوعية والجغرافية والزمنية المذكورة آنفاً.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد

هناك العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تم الحصول عليها من مصادرها المتعددة المحلية والعربية والأجنبية، بما في ذلك تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، الأمر الذي مكن الباحث من تحديد الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية، مع الإشارة إلى أن الدراسات التي تم استعراضها شملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي، حيث تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المحلية:

1- دراسة الحداد (2018).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "تصور مقترح لتفعيل العدالة التنظيمية في جامعة إب"، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة وإشراف تربوي، جامعة إب، كلية التربية، الجمهورية اليمنية، وهدفت إلى بناء تصور مقترح لتفعيل العدالة التنظيمية في جامعة اب، وإلى التعرف على أهمية تطبيق العدالة التنظيمية، وتمثلت عينتها في (192) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي، وكانت أبرز نتائجها: أن واقع العدالة التنظيمية كان بدرجة ضعيفة، أما درجة أهمية تطبيق العدالة التنظيمية فقد كانت كبيرة جداً، وكانت أهم التوصيات: ينبغي على الجامعة أن تتبنى التصور المقترح لتفعيل العدالة التنظيمية في الجامعة ونشر ثقافتها وترسيخها لدى القيادات الإدارية.

ويتبين مما سبق، أن هناك علاقة غير مباشرة بين هذه الدراسة والدراسة الحالية من خلال تناول العدالة التنظيمية ومفاهيمها، كما تشابهت في استخدام الاستبانة لجمع البيانات، ولكنها اختلفت عن الدراسة الحالية في النتيجة التي توصلت إليها وفي الزمان والمكان والمنهجية والعينة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، في حين اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي. وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الاستبانة، وفي معرفة مفاهيم وأبعاد العدالة التنظيمية.

2- دراسة الحراسي: (2016).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة صنعاء، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، وهدفت إلى معرفة مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بجامعة صنعاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينتها المتمثلة في (275) مفردة، أي ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1378) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية وفق المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وكانت أبرز نتائجها كالاتي: تمارس أبعاد العدالة التنظيمية بجامعة صنعاء بدرجة منخفضة، باستثناء بعد العدالة التفاعلية وكانت درجة الممارسة متوسطة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء كان متوسطاً.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات، إلا أنها اختلفت عنها في المتغير التابع ومن حيث الزمان والمكان والنتائج والمنهجية، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتمت الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري وبناء الاستبانة.

ثانياً: الدراسات العربية:

1- دراسة بو ساق (2018).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل"، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة، وهدفت إلى محاولة الوقوف على واقع العدالة التنظيمية، ومعرفة واقع الجودة داخل السياق التنظيمي، وتضمنين الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة لدور العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في ترسيخ الرقابة الذاتية داخل الواقع التنظيمي الجزائري، وتمثلت عينتها في (50) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الملاحظة والمقابلة والاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكانت أبرز نتائجها: يعمل نظام الحوافز على تنمية روح المبادرة والإبداع والتجديد لدى العمال، تترك عدالة الحوافز المحيطة في المؤسسة نتائج إيجابية على مجريات العمل، تتولد النزاعات والصراعات بين الفئات الفاعلة من آليات تفويض المسؤوليات التي تفتقد إلى الدقة والموضوعية، تتبع المؤسسة أسلوباً سلطوياً ديموقراطياً وهذا يساهم في ارتياح العاملين ويزيدهم ثقة في أنفسهم وفي الإدارة لأنها تجتهد في الاهتمام بهم وتشاركهم في كل شاردة وواردة، الطابع التعاوني السائد في

المؤسسة يعطي تصوراً مبدئياً على تعاون مطلق أي مفتوح على جميع المهام ذات الطبيعة المتداخلة، المعاملة الحسنة والاحترام المتبادل داخل محيط العمل من شأنه أن ينمي ويرفع الروح المعنوية والإيجابية في العمل ويدفع العامل إلى التجويد في الأداء.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وفي الجودة لدى العامل كمتغير تابع ولكنها تناولت أبعاداً للمتغير التابع مختلفة (الكفاءة المهنية الفكرية، التحفيز الذاتي، الرقابة الذاتية)، مع الاختلاف في الزمان والمكان والعينة وأداة جمع البيانات والمنهجية، وتمت الاستفادة منها في قياس أثر العدالة التنظيمية، وفي تحديد مشكلة الدراسة ووضع الفرضيات، وفي معرفة بعض الأدبيات والمراجع المتعلقة بالعدالة التنظيمية وجودة العامل.

2- دراسة بو خلخال (2018).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين"، دراسة حالة على المؤسسات الإستشفائية، عميرات والأم والطفل بتقرت ورقلة، وهدفت إلى الكشف عن طبيعة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية، عميرات والأم والطفل بتقرت ورقلة، وتمثلت عينتها المختارة في العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (120) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقصائي، والمنهج الإحصائي، وكانت أبرز نتائجها: أن العدالة التعاملية في المؤسسات الإستشفائية كانت بدرجات متوسطة، هناك مستوى متوسط من السلوك الإبداعي في المؤسسات الإستشفائية، توجد علاقة طردية متوسطة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز بعد العدالة التعاملية لأنه يساهم أكثر في رفع مستوى السلوك الإبداعي للعاملين.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات، مع الاختلاف في الزمان والمكان والعينة والمنهجية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والاستقصائي، وتمت الاستفادة منها في معرفة بعض الأدبيات والمراجع المتعلقة بالعدالة التنظيمية وفي بناء هيكل الدراسة.

3- دراسة غوتي (2018).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي"، دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية، أطروحة دكتورة، وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعلى الأداء التنظيمي المعتمد في المؤسسات الخدمائية لشركات الاتصالات في الجزائر من وجهة نظر العاملين فيها، واعتمدت على طريقة بحثية استقصائية لدراسة العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، واستخدمت الاستبانة كأداة معيارية مغلقة لجمع البيانات، التي تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V20 والبرنامج Smart PLS3، وكانت أبرز نتائجها: أن لممارسات إدارة الجودة الشاملة آثاراً مباشرة وضعيفة وغير معنوية على الأداء التنظيمي، وأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثاراً كبيرة وإيجابية على الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط، ومن أهم التوصيات: يجب تشجيع ممارسات الفلسفة لإدارة الجودة الشاملة في صناعة الاتصالات، يجب النظر في بعض المتغيرات جنباً إلى جنب مع أداء الجودة لتحسين الوظيفة التنظيمية لقسم الاتصالات السلوكية واللاسلكية.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل والتابع والزمان والمكان والمنهج، وتشابهت في استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتمت الاستفادة منها في بناء الجزء الثالث للاستبانة (جودة أداء العاملين) وفي إعداد الإطار النظري للمتغير التابع.

4- دراسة بن يحيى (2017).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، وهدفت إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الشبابية لولاية قسنطينة، والكشف عن مدى تواجد إنصاف ومساواة بين العاملين، وقد اعتمدت على أسلوب الحصر الشامل لأفراد المجتمع الأصلي المقصود بالدراسة والبالغ عددهم (318) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز نتائجها: أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها كان متوسطاً، بينما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ما بين العاملين على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي).

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات وفي المنهجية، مع الاختلاف في المتغير التابع والزمان والمكان والعينة، وتمت الاستفادة منها في صياغة بعض فقرات الاستبانة، وفي تحديد أبعاد العدالة التنظيمية، والحصول على بعض المراجع المتعلقة بها.

5- دراسة عبدالوهاب (2017).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء"، دراسة حالة البنك المركزي المصري بمصر العربية، وهدفت إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وتمثلت عينتها في أسلوب العينة الطبقية والبالغ عددها (240) مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (4498) موظفاً، وتم توزيع حجم العينة باستخدام طريقة التوزيع المتناسب، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها بواسطة الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss)، وأسفرت النتائج عن قبول فروض البحث والانطباع الإيجابي لدى المبحوثين عن منهج العدالة التنظيمية، وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة، وأوصت الدراسة بدراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتفعيل مبادئ منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات المصرفية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

وتشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وفي الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، في حين اختلفت في تناول المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة والمنهجية، وتمت الاستفادة منها في صياغة بعض فقرات الاستبانة، وفي تحديد أبعاد العدالة التنظيمية، والحصول على بعض المراجع المتعلقة بها.

6- دراسة عبدالله (2017).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين"، دراسة حالة (الشركة السودانية للهاتف السيار - زين)، وهدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيار (زين)، وتمثلت عينتها في العينة العشوائية البسيطة البالغ عددها (100) مفردة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم نتائجها: عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجيهات إدارة الجودة بالشركة وذلك لعدم وجود محاضرات وورش عمل للإدارة، وعدم الشفافية في وضع

الميزانيات لتدريب وتطوير أداء العاملين، وكانت أبرز التوصيات: ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة ومبادئها بين العاملين، ودعم ومساندة الإدارة العليا من خلال اهتمامها بإدارة الجودة وموجهاتها.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير المستقل والتابع والهدف والزمان والمكان والعينة، في حين تشابهت في استخدام الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري للمتغير التابع وبناء الجزء الثالث للاستبانة (جودة أداء العاملين).

7- دراسة دراوشة (2017).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، وبلغت عينتها (378) مفردة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أبرز نتائجها: أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطاً، بينما مستوى الثقة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وكانت أهم التوصيات: زيادة إهتمام إدارة الجامعات بعضو هيئة التدريس من التقدير والاحترام المتبادل بينهم، وتحقيقهم العدالة والاستقرار والأمن الوظيفي، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم احتياجاتهم مادياً ومعنوياً من خلال تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت للجميع بعدالة.

وتشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات وفي النتائج التي توصلت إليها، في حين اختلفت بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة والمنهجية، وتمت الاستفادة منها في تحديد مفاهيم أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)، والحصول على بعض الأدبيات والمراجع المتعلقة بها.

8- دراسة عيشة وبن محجوبة (2017).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية"، دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة، وهدفت إلى إيجاد الدور الفعال الذي تؤطره القيادة الإدارية داخل التنظيم لإرساء مبدأ العدالة التنظيمية في العمل، وتمثلت عينتها في (50) مفردة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية، وفق المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات والمعلومات، وكانت أبرز النتائج: أن القيادة الإدارية في رئاسة جامعة زيان عاشور كانت متوسطة الأداء، ومبدأ العدالة التنظيمية غائب بدرجة كبيرة في العمل، ومن أهم التوصيات: الاهتمام برفع مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها وذلك بالعمل على نظام يحقق مبدأ العدالة التنظيمية، وتطبيق نمط القيادة الديمقراطية في العمل، أي القيادة الجماعية.

واختلفت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول المتغير المستقل والتابع والهدف والزمان والمكان والعينة، في حين تشابهت في الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وجزئياً استخدمت المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب مناهج أخرى، وتمت الاستفادة منها في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية وفي إعداد الخلفية النظرية لها.

9- دراسة مهني (2016).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة - بسكرة"، وهدفت إلى التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين، وتمثلت عينتها في أسلوب الحصر الشامل لجميع موظفي بلدية شتمة، والذين بلغ عددهم (80) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الكمي، وكانت أبرز نتائجها: أن مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة كان متوسطاً، أما مستوى الرضا الوظيفي فقد كان مرتفعاً، وأن مستوى العدالة الإجرائية والتعاملية كان متوسطاً، ووجد أيضاً أن العدالة التنظيمية تتجدد وتتطور من خلال عوامل كثيرة داخلية وخارجية، فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق العدالة بالشكل الذي يضمن السير الحسن لها من خلال تطبيق القوانين بعدالة وتحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين.

وتشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل واستخدام الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، في حين اختلفت بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة، وتمت الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري للعدالة التنظيمية.

10- دراسة أبو سمعان (2015).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية"، من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتمثلت عينتها في العينة العشوائية الطبقية التي بلغ حجمها (400) مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1550) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز نتائجها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وجود العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة، أما سلوك المواطنة التنظيمية فقد جاء بدرجة كبيرة وبجميع مكوناته، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين تجاه العلاقة المبحوثة، وكانت أهم التوصيات: العمل على مراعاة العدالة التوزيعية من خلال توفير رواتب مناسبة وعادلة، ومنح مكافآت للجهود الإضافية المبذولة، والموازنة في توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية، واعتبار سلوك المواطنة التنظيمية قيمة تنظيمية تسعى لها الشركة.

وتشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل واستخدام الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، مع الاختلاف في دراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة، وتمت الاستفادة منها في تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات الدراسة وبناء الاستبانة وقياس متغيراتها.

11- دراسة غربية (2015).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية منشورة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة حموان، وهدفت إلى قياس أثر الالتزام التنظيمي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين العدالة التنظيمية المتمثلة في (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والأداء الوظيفي، وتمثلت عينتها في العينة العشوائية الطبقية البالغ عددها (319) مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (584) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الاستنباطي للتحليل، وكانت أبرز نتائجها: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، ويوجد تأثير معنوي إيجابي للالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة أن وجود الالتزام التنظيمي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي قد ترتب عليه زيادة قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي، وأبرز توصية كانت: على مديري المستشفيات محل الدراسة ضرورة تبني نتائج هذه الدراسة ووضعها موضع التطبيق.

وتشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال دراسة العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات، في حين اختلفت بدراسة المتغير التابع والوسيط والهدف والزمان والمكان والعينة والمنهجية، وتمت الاستفادة منها في تحديد مفاهيم أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) وتكوين خلفية نظرية حول موضوع الدراسة، وفي الإثراء الفكري.

12- دراسة شاكوت (2015).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية"، (دراسة تطبيقية، الهيئة القومية، جامعة شندي كمية للدراسات العليا، جمهورية السودان، وهدفت إلى التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول إلى تصور شامل لاستراتيجية تطبيقها، ودراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء، وتمثلت عينتها في العينة العشوائية البالغ عددها (70) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق العديد من المناهج: الوصفي، والتاريخي والمنهج الإحصائي، وكانت أهم نتائجها: إقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين، ومن ثم رفع مستوى أدائهم، وكانت أهم التوصيات: القيام بتحسين العلاقات بين العاملين والمؤسسة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات، العمل بروح الفريق الواحد، ضرورة تعميق مفهوم تطوير الأداء الوظيفي وجعله من الاستراتيجيات الأساسية، تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل والوصف الوظيفي والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير المستقل والتابع والهدف والزمان والمكان والعينة والمنهج، في حين تشابهت في استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتشابهت أيضاً بصورة غير مباشرة في تناول المتغير التابع، حيث تناولت الدراسة الحالية جودة أداء العاملين، في حين تناولت هذه الدراسة أداء العاملين، ولذا اقتربت هذه الدراسة في تناول المتغير التابع بما أنها درست الجودة وأداء العاملين في متغيرين، وتمت الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري للدراسة من جانب المتغير التابع وصياغة فقرات الجزء الثالث للاستبانة (جودة أداء العاملين).

13- دراسة لبراو (2015).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين"، دراسة حالة مؤسسة بريد الجائر بالجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر، وهدفت إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في المنظمات، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، واعتمدت على أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً على مستوى المؤسسة، وكانت أبرز نتائجها: أن التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات المحيط لأن التحول في القنوات والممارسات مبني على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعي تهيئة المؤسسة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، هناك غياب لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، وكانت أهم التوصيات: تعريف العاملين بمختلف مستوياتهم بأهمية الجودة حتى يتسنى لهم إدراكها كمفهوم يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وكذلك على الإدارة العليا للمؤسسة أن تدرك أهمية آراء العاملين التي تنعكس بشكل مباشر على مستوى أداء كل عامل.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير المستقل والتابع والهدف والزمان والمكان والعينة، في حين تشابهت في استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمنهج، وتشابهت أيضاً بصورة غير مباشرة في تناول المتغير التابع، حيث تناولت الدراسة الحالية جودة أداء العاملين، في حين تناولت هذه الدراسة أداء العاملين، واقتربت هذه الدراسة في تناول المتغير التابع بما أنها درست الجودة وأداء العاملين، ولذا تمت الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري للدراسة من جانب المتغير التابع وفي صياغة فقرات الجزء الثالث للاستبانة (جودة أداء العاملين).

14- دراسة عيسى (2014).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وهدفت إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، في ضوء المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وتمثلت عينته الأساسية من (240) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (509) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (القيادة-الحوافز- التقنية-الاتصال-المشاركة في اتخاذ القرارات) والأداء الوظيفي للعاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات

تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؛ تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وكانت أهم التوصيات: تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم، وتقليص الفجوة بين المؤهلات الدراسية للعاملين، التوجه نحو اللامركزية، وأيضاً تطوير الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة المنافذ.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول المتغير المستقل والتابع والهدف والزمان والمكان والعينة، في حين تشابهت في استخدام الاستبانة لجمع البيانات وفي المنهج الوصفي التحليلي، وتشابهت أيضاً بصورة غير مباشرة في تناول المتغير التابع، حيث تناولت الدراسة الحالية جودة أداء العاملين، في حين تناولت هذه الدراسة الأداء الوظيفي للعاملين، وتمت الاستفادة منها في إعداد الجزء النظري للمتغير التابع وفي استخدام المنهجية.

15- دراسة رهيو (2013).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي"، دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، والتي هدفت إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، وتمثلت عينها بالكادر الوظيفي في كلية التربية والبالغ عددها (94) مفردة والتي تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (140) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز النتائج: وجود عدالة تنظيمية في الكلية بدرجة (متوسط) فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد التهكم الوظيفي، وكانت أهم التوصيات: ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الأربعة (التوزيعية، والإجرائية، والتقييمية، والتعاملية) والذي ينعكس إيجاباً على الأداء.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي، في حين اختلفت معها بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة، وتمت الاستفادة منها في تكون صورة عن العدالة التنظيمية، وبناء بعض فقرات الاستبانة وتقسيم الدراسة.

16- دراسة باسو ومحبوب (2013).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين"، دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت، وهدفت إلى إبراز أهمية كل من موضوع إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العاملين في المؤسسات، محاولة تحسين التيسير في المؤسسة عينة الدراسة، وتوزعت عينتها على العاملين بحسب السن والجنس والمستوى التعليمي والخدمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الكمي، وكانت أبرز نتائجها: هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على رفع مستوى أداء العاملين، تحسين أداء العامل يعد من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للجودة، وكانت أهم التوصيات: الحرص على مساءلة ومحاسبة ومتابعة المشرف على عملية التقييم في حالة إثبات عدم احترامه للوائح القانونية، العمل على تحقيق مبدأ العاملين في تحديد الأهداف وتصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير المستقل والتابع والهدف والزمان والمكان والعينة والمنهج، في حين تشابهت في استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتشابهت أيضاً بصورة غير مباشرة في تناول المتغير التابع، حيث تناولت الدراسة الحالية جودة أداء العاملين، في حين تناولت هذه الدراسة أداء العاملين، واقتربت هذه الدراسة في تناول المتغير التابع بما أنها درست الجودة وأداء العاملين، ولذا تمت الاستفادة منها في تكوين خلفية نظرية عن المتغير التابع وصياغة فقراته في الاستبانة.

17- دراسة بو قليع (2011).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين"، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، وهدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بأبعادها الخمسة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، التقييمية، الاخلاقية) كتغير مستقل، والتعرف على المتغير التابع أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء)، وتمثلت عينتها في العينة العشوائية البالغ عددها من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3523) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز نتائجها: جاءت المتوسطات الحسابية لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة، بينما جاءت المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين بأبعاده بدرجة مرتفعة، وأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية في أداء العاملين، وكانت أهم التوصيات: ضرورة أن تتبنى الشركة كثيراً من

المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية، إعادة النظر في أساليب وآليات تقييم الأداء والابتعاد بها عن النمطية والروتين.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها أهم عناصر العدالة التنظيمية وأثرها في أداء العاملين ببعديها المستقل والتابع، وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي، كما اقتربت من الدراسة الحالية حيث تناولت أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، التقييمية، الأخلاقية)، كما تشابهت في قياس أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين، في حين اختلفت معها بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة، وتمت الاستفادة منها في تكون صورة شاملة عن العدالة التنظيمية وأداء العاملين وقياس العلاقة بينهما، والاستفادة في صياغة بعض فقرات الاستبانة وطريقة تحليل النتائج وفي الحصول على المراجع والأدبيات المتعلقة بالدراسة.

18- دراسة أبو جاسر (2010).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية الوطنية، وهدفت إلى معرفة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، وتمثلت عينتها في (311) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية التي من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1554) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت نتائجها: وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وجود سلوك مواطنة تنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات، وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وكانت أهم التوصيات: ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وضرورة إعادة النظر في قانون الخدمة المدنية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة على عملهم.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمنهج المستخدم، في حين اختلفت بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة، وتمت الاستفادة منها في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفي البناء المنهجي للدراسة، وبالأخص في اختيار المنهج واختيار وبناء الاستبانة وقياس متغيراتها.

19- دراسة العميان والسعودي (2009).

أجريت الدراسة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي" لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، وهدفت إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، وتمثلت عينتها في العينة العشوائية بعدد (742) مفردة، أي ما يعادل (40%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1879) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز نتائجها: أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت تصوراتهم لمستوى الأداء الوظيفي مرتفعة، هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي، وكانت أهم التوصيات: ضرورة أن تتبنى الوزارات كثير من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمنهج المستخدم، واقتربت منها من خلال تناول الأداء الوظيفي، حيث تناولت الدراسة الحالية جودة أداء العاملين، في حين اختلفت بدراسة المتغير التابع جزئياً، والهدف والزمان والمكان والعينة، وتمت الاستفادة منها في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وكذلك الفرضيات والأهداف وفي البناء المنهجي للدراسة، وبالأخص في اختيار المنهج واختيار وبناء الاستبانة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (2018) Mengyan Chen, Zhichao Hao and Wenfen Bi.

أجريت الدراسة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في السلوك التنظيمي الإيجابي كدليل من عينة واستبانة كبيرة ودراسة حالة"، مجلة أخصائي علم النفس، الصين، وهدفت الدراسة الأولى إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك التنظيمي الإيجابي، أما الدراسة الثانية فقد حاولت الوصول إلى نتائج أكثر من الدراسة الأولى وباستخدام منهج دراسة الحالة، وتمثلت عينة الأولى في (2566) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية من (45) مصنع تجاري في (13) مدينة بالصين، واستخدمت استبانة كبيرة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة الثانية فكانت (747) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية وفق منهج دراسة الحالة، حيث تم تصميم أربعة مواضيع (قصص) وزعت للمبحوثين بهدف قراءة إحدى تلك القصص وتخيل أن ما يحصل في القصة قد يحصل لهم أو للشخصية الاعتبارية في القصة، ومن ثم عليهم توضيح ما حصل وكيف تعاملوا مع الموقف، وكانت أبرز نتائجها: أن العلاقة المباشرة والإيجابية بين العدالة التنظيمية والسلوك التنظيمي الإيجابي إحصائياً كانت كبيرة، وأن العدالة الإجرائية لها أثر أكبر على السلوك التنظيمي

الإيجابي للعاملين، أما السلوك التنظيمي السلبي للعاملين فيتأثر بشكل أكبر بالعدالة التوزيعية، بناء على هذه النتائج تقترح الدراسة للباحثين اللاحقين إجراء بحوث باستخدام متغيرات أخرى من أجل التوسع وفهم الموضوع أكثر ومن أجل تعميم نتائج الدراسة.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة والمنهج، في حين تشابهت في دراسة العدالة التنظيمية كمتغير مستقل واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتمت الاستفادة منها في تكوين خلفية نظرية عن المتغير المستقل وصياغة بعض فقرات الاستبانة.

2- (2018) Shah.

أجريت هذه الدراسة بعنوان " العدالة التنظيمية منظور نظري جديد"، أطروحة دكتوراه في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، قسم علوم الإدارة، جامعة العاصمة للعلوم والتكنولوجيا، اسلام آباد، باكستان، وهدفت إلى التعرف على نظريات العدالة التنظيمية المفقودة، حيث تم استخدام طريقة التعداد لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء أقسامهم في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي قدم بيانات من كلا النوعين من المستجيبين، وتم الاعتماد على نموذج واحد لاختبار T ونماذج معادلة متزامنة (نموذج ثلاثي المسارات) لاختبار الفرضيات الثمانية للدراسة، وكانت أبرز نتائجها: أن النظريات المحددة جيداً مفقودة في مقاييس العدالة التنظيمية الحالية والتي تشمل: العدالة الخارجية، والمساواة، والحاجة، وأنموذج الإجراءات القانونية، والتفاعل مع الزملاء، والتفاعل مع الإدارة العليا، والتواصل التصاعدي، بالإضافة إلى ذلك، فإن غالبية الإضافات المقترحة من قبل الباحث والأبعاد الفرعية الموجودة حالياً تبين أنها مهمة في أول خمسة نماذج اقتصادية قياسية، وتم التوصل أيضاً إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية في الأثر الوسيط للعدالة التنظيمية بشكل عام والرضا الوظيفي، وفي الأخير، تم التوصل إلى أن الأنموذج الأخير (4.13) المستخدم لاختبار التأثير الوسيط للحجم التنظيمي ذو دلالة إحصائية؛ ومع ذلك، هناك متغيران فقط التي يوفران نتائج مهمة وهما العدالة التنظيمية بشكل عام والعدالة الإجرائية النسبية.

واختلفت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة المتغير المستقل والتابع والهدف والزمان والمكان والعينة والمنهج والاداة، في حين تشابهت في تناول موضوع العدالة التنظيمية، وتمت الاستفادة منها في تكوين الإطار النظري ومعرفة التطورات الحديثة في أبعاد العدالة التنظيمية، فمثلاً تمت الاستفادة في معرفة مفاهيم بعد العدالة المعلوماتية وبعدين آخرين للعدالة التنظيمية هما العدالة الجزائية والتعويضات.

3- دراسة (2017) Vural ÇAĞLIYAN, Melis ATTAR, Mahamadi El Nour DERRA

أجريت هذه الدراسة بعنوان "إدراك العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، جامعة دمير سليمان، مجلة كلة الاقتصاد والعلوم الإدارية في كينيا، وهدفت إلى قياس العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في وكلاء دو أوتوموتيف المعتمدون، أودي، سيات، فولكس فاجن ويعملون في ماركة كونيا سكودا، وتمثلت عينة الدراسة في العينة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أبرز النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المشاركين للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي، يمكن تفسير مستويات العاملين للالتزام التنظيمي من خلال أبعاد العدالة التنظيمية، عدم وجود أثر مباشر للعدالة الإجرائية والتوزيعية على الالتزام التنظيمي بينما العدالة التفاعلية تؤثر بشكل كبير وفق نتائج تحليل الانحدار المتعدد، وأوصت الدراسة الباحثين في المستقبل للقيام بأبحاث كمية أو استكشافية من أجل فهم أثر إدراك العاملين للعدالة على الالتزام التنظيمي، كما أوصت الباحثين لإجراء نفس البحث على قطاعات مختلفة في أماكن جغرافية مختلفة.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة والمنهج، في حين تشابهت في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وفي الاستبانة لجمع البيانات، وتمت الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري، وصياغة بعض فقرات الاستبانة، والحصول على بعض الأدبيات المتعلقة بالدراسة الحالية.

4- دراسة (2017) Farwa Muqadas, Ch. Abdul Rehman Usma Aslam

أجريت هذه الدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وعدم الرضا الوظيفي كمتغير وسيط للتمكين النفسي"، وهدفت إلى قياس إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وعدم الرضا الوظيفي في ظل وجود التأثير الفعال للتمكين النفسي، واستخدمت العينات العنقودية وفق العينة العشوائية لجمع البيانات من العاملين في الجامعات الخاصة بمدينة لاهور. وكانت أبرز نتائجها: أن العدالة التنظيمية لها ارتباط سلبي بمستوى عدم الرضا الوظيفي في مكان العمل، علاوة على ذلك، فإن الدور المعتدل للتمكين النفسي قد أضعف العلاقة السلبية بين العدالة التنظيمية ومستوى عدم الرضا الوظيفي، أن العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) تستطيع تخفيض مستوى عدم الرضا الوظيفي في مكان العمل، أما برامج التمكين النفسي فإمكانها أن تلعب دوراً كبيراً لتحفيز العاملين في مواجهة التغيرات في موقع العمل، وكانت أبرز التوصيات: يتوجب على الإدارة العليا توفير بيئة صحية مناسبة للعمل بالتشجيع على ممارسة العدالة التنظيمية من خلال تمكين

العاملين بهدف تحفيزهم وزيادة مستوى أدائهم، على الإدارة بالجامعات التأكيد على ممارسات العدالة التنظيمية للمحافظة وضمانة أفضل لمستوى الرضا الوظيفي.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال تناول أبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، في حين اختلفت معها بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة والأداة والمنهج، وتمت الاستفادة منها في تكوين الإطار النظري للعدالة التنظيمية.

5- دراسة (Shivangi Kau, Abha Singh (2017).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية كمعزز للالتزام التنظيمي"، المجلة الدولية الهندية للعلم النفسي، وهدفت إلى تقديم وصف أدبي عن كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك من خلال تقديم وصف دقيق حول مجموعة متعددة من العناصر الداعمة للالتزام التنظيمي، كما هدفت إلى توفير فرصة منفردة للدراسات التي أجريت في العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا ينبغي فقط دراسة العدالة التوزيعية والإجرائية في تحديد أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، بل يجب أيضاً دراسة العدالة التفاعلية والمعلوماتية وأثرهما على الالتزام التنظيمي.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في العدالة التوزيعية الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية، في حين اختلفت معها بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة والأداة والمنهج، وتمت الاستفادة منها في تكوين الإطار النظري للعدالة التنظيمية وصياغة بعض فقرات الاستبانة.

6- دراسة (Juin Ian HSU et la.2015).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "إستكشاف آثار العدالة التنظيمية في السلوك الإبداعي والدعم التنظيمي"، وهدفت إلى إستكشاف العلاقة والترابط بين كل من العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي والدعم التنظيمي، ولمعالجة هذه الإشكالية تم أخذ نماذج عشوائية من خلال توزيع (500) استبانة على العاملين في موقع الانترنت، حيث تم استرجاع فقط منها (263) بنسبة (53%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن للعدالة التنظيمية ارتباط إيجابي مع فكرة توليد وتطوير السلوك الإبداعي، وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية مع فكرة تسويق السلوك الإبداعي، وجود علاقة إيجابية ملحوظة بين العدالة التنظيمية مع فكرة تطبيق السلوك الإبداعي، وجود آثار بدرجة متوسطة للدعم التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، مع الاختلاف بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة والمنهج، وتمت الاستفادة منها في تكوين الإطار النظري لأبعاد العدالة التنظيمية وصياغة بعض فقرات الاستبانة.

7- دراسة (Gim, & Desa, 2014)

أجريت هذه الدراسة بعنوان "تأثير العدالة التوزيعية والإجرائية على دوران العمل من خلال الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص بماليزيا"، وهدفت إلى تحليل أثر العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية كمتغيرين مستقلين على نوايا ترك العمل (دوران العمل) عبر الالتزام العاطفي كمتغير وسيط، وافترض الباحث أنه كلما كانت هناك عدالة توزيعية وإجرائية زاد الالتزام العاطفي وبالتالي سيجد ذلك من سلوك ترك العمل، حيث شاركت عينة بلغت (226) من المستطلعة آراؤهم في جميع أنحاء ماليزيا، وأظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية والإجرائية لها علاقة مؤثرة وواضحة بالالتزام العاطفي كمتغير وسيط، وبالتالي هناك علاقة مؤثر بمعدل ترك العمل من قبل الالتزام العاطفي، وأظهرت النتائج أيضاً أن نوع القطاع الذي يعمل فيه الموظف لا يؤثر على توسط، العلاقة بين الالتزام العاطفي ومعدلات ترك العمل، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بعدالة التعويضات والمكافآت والاهتمام بالعدالة التوزيعية والإجرائية لما لهما من أثر واضح في تخفيض معدلات ترك العمل.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة أهم بعدين للعدالة التنظيمية هما العدالة التوزيعية والإجرائية كمتغيرين مستقلين، في حين اختلفت بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة والأداة والمنهج، وتمت الاستفادة منها في معرفة مفاهيم ونظريات العدالة التوزيعية والإجرائية.

8- دراسة (Thorn, 2010).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "تصورات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في ألعاب القوى بين الكليات: دراسة للمدربين الرياضيين للرجال في الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات"، أطروحة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا بجامعة لويزفيل استكمالاً جزئياً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة، وهدفت إلى فحص العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي العام، والالتزام التنظيمي ضمن بيئة ألعاب القوى بين الكليات، وهدفت أيضاً إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في تصورات المدربين للعدالة التنظيمية بين أنواع مدربي الرياضة الذكور بين الكليات (المدرون للدخل، والمستقرون غير المدرون للدخل، وغير المدر للدخل غير المستقر، وتم استخدام اقتراحات ديلمان (2000) لجمع البيانات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي، وكانت أبرز نتائجها: وجود تأثيرات تفاعلية

كبيرة بين نوع الرياضة وقسم NCAA، وجود تأثير تفاعلي كبير بين نوع الرياضة والمسمى الوظيفي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الرضا الوظيفي العام أو الالتزام التنظيمي، ساهمت أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة بشكل فريد في التنبؤ بكل من الرضا الوظيفي العام والالتزام التنظيمي، في حين أن نوع الرياضة لم يخفف بشكل كبير العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي بشكل عام، وكانت أهم التوصيات: التركيز على التفاعلات مع المدربين، تطوير سجل أو تتبع نظام أبعاد العدالة التنظيمية وفئة الرياضة على أساس توليد الإيرادات.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، وفي استخدام الاستبانة، في حين اختلفت بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة والأداة والمنهج، وتمت الاستفادة منها في صياغة مشكلة وتساؤلات الدراسة وتكوين تصور كامل عن الإطار النظري للدراسة للعدالة التنظيمية.

9- دراسة (Edward & Choong & Tioh، 2010).

أجريت هذه الدراسة بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظف"، دراسة تطبيقية على الشركات الماليزية، وهدفت إلى دراسة العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية) على عمل الموظف، والالتزام التنظيمي، ودوران العمل، وبلغت عينتها (300) موظف تم اختيارهم من الموظفين الإداريين وغير الإداريين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية والإجرائية لهما علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمل، مساعدة المديرين في تنظيم الأعمال التجارية من أجل وضع استراتيجيات العمل المشتركة (العدالة التوزيعية والإجرائية) لتحسين إدارة وتنمية الموارد البشرية، والمساعدة في خلق السلوكيات الإيجابية بين الموظفين، وبالتالي تحقيق الفعالية وارتفاع الانتاجية في المنظمة، ولذلك كان يستحق كل هذا الجهد لتنظيم وتدريب وتثقيف المديرين على فهم العدالة التنظيمية والالتزام موظفيها بها.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة العدالة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال تناول أهم بعدين للعدالة هما العدالة التوزيعية والإجرائية، وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات، في حين اختلفت بدراسة المتغير التابع والهدف والزمان والمكان والعينة والمنهج، وتمت الاستفادة منها في تحديد مفاهيم العدالة التوزيعية والإجرائية وصياغة بعض فقراتهما في الاستبانة.

رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

بناءً على ما ورد في الدراسات السابقة، تبين أن بعضها تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، وفي المنهج المستخدم، والأداة المستخدمة، في حين تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف، من حيث أنه يبحث في معرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين، بينما اختلف غرض كل دراسة سابقة عن الأخرى، فمنها ما هدف إلى معرفة مفهوم العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، وأخرى إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، ودراسة أخرى بغرض التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي... الخ، واختلفت أيضاً مع الدراسات السابقة من حيث المجال المكاني، حيث أجريت الدراسة الحالية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، بينما الدراسات السابقة تختلف من دراسة إلى أخرى من حيث المكان فمثلاً بعضها دراسة حالة في البنك المركزي المصري، وأخرى في وزارات السلطة الفلسطينية الوطنية، ومنها أيضاً دراسة تطبيقية في الشركات الماليزية.... الخ، وكذلك اختلفت الدراسة الحالية في تناول المتغير التابع والزمان والعينة والمنهج، عن ما تم تناوله في الدراسات السابقة.

وفي ضوء ذلك تمت الاستفادة من الدراسات آفة الذكر في أخذ تصور شامل عن موضوع الدراسة، وتحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات الدراسة، وتكوين خلفية نظرية شاملة حول موضوع الدراسة، وفي الإثراء الفكري والإداري في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد جودة أداء العاملين، والبناء المنهجي للدراسة، وبالأخص في اختيار المنهج واختيار وبناء الاستبانة وأساليب قياس متغيراتها، كما تمت الاستفادة منها في أسلوب تحليل البيانات وتفسير النتائج وصياغة التوصيات.

خامساً: مجالات تميز الدراسة الحالية والفجوة البحثية:

1- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعنى بدراسة العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية كمنظمة ذات طابع خدمي في قطاع مختلط وهو القطاع الذي لم تعنى به أي من تلك الدراسات مما يشكل إضافة علمية للمكتبة اليمنية والعربية خاصة، كما تميزت الدراسة الحالية في تركيزها على دراسة أهم أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) وقياس أثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها المتمثلة

(الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطور التقني، العمل ضمن الفريق)، وهذا ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة.

2- تحديد الفجوة البحثية للدراسة:

بناءً على الدراسات السابقة التي جمعها الباحث والذي تم استعراضها سابقاً وما تطرقت إليه من دراسات للمتغيرات تبين عدم وجود دراسات تطرقت لدراسة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) في جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق) بصورة عامة وفي البيئة اليمنية على وجه الخصوص، خاصة عندما يكون مجتمع هذه الدراسة القطاع الاقتصادي المختلط في الجمهورية اليمنية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: جودة أداء العاملين

المبحث الأول

العدالة التنظيمية

تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية موضوع مهماً ومؤثراً في جودة عمليات الإدارة ووظائفها، إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات ذات العلاقة بتحقيق جودة أداء العاملين، كونها تعتبر من أهم مكونات الهيكل التنظيمي والاجتماعي والنفسي للمنظمة، فهي قيمة ولفظ اجتماعي وتجاوزها يمثل خرقاً للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين ويترتب على ذلك فجوة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها.

وللأهمية الكبيرة التي تحتلها العدالة التنظيمية في نجاح أي منظمة، كان لابد من استعراضها في هذا المبحث من حيث: العدالة في الاسلام، نشأة العدالة التنظيمية، فلسفتها، ماهيتها ومفهومها، أهميتها، مبادئها، مداخلها، نظرياتها، أبعادها، نماذجها ومقوماتها، وأخيراً أثر غياب العدالة التنظيمية على أداء العاملين.

أولاً: العدالة في الإسلام:

تعد العدالة من القيم التي جاء التأكيد عليها في مختلف الشرائع السماوية، نظراً لما لها من أثر إيجابي على مستوى الفرد والمجتمع، ولم يقتصر إقرار مبدأ العدل على كونه قيمة اجتماعية فقط بل امتد ليشمل منظمات المجتمع باختلاف أشكالها وأنشطتها عامة وخاصة، ومختلطة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية،... الخ) لتكون بذلك إحدى القيم والمبادئ التنظيمية، (تواتي، 2017:88).

إن قيمة العدل والعدالة تبرز كقيمة إسلامية لها مكانة عالية في الشريعة الإسلامية، فالعدل المقصد الأول والأساس المتين لبناء الشريعة الإسلامية، لذا نجد العدل إسماءً من أسماء الله الحسنى، وصفة من صفات الرسول صلى الله عليه وآله وسلم، ولقد عرف النبي صلى الله عليه وسلم العدل بالوسطية والوسطية بالعدل حينما قال عليه الصلاة والسلام "الوسطية: العدل، جعلناكم أمة وسطاً" (رواه الترمذي وابن حنبل) (أبو سمعان، 2015:13).

ولذا يعتبر العدل من الموازين التي وضعها الله للخلق وأمر به وحث عليه، فالعدل من محاسن الأخلاق ومكارمها التي دعا إليها الإسلام حيث يقول الله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ (النحل، 90). لقد سمى الخالق سبحانه وتعالى نفسه بالعدل، والعدل من بين اسمائه الحسنى وقد وردت (28) مرة مفردات اشتقاقية حول العدالة في القرآن الكريم، حيث أن بالعدل تستقيم الحياة البشرية وتصلح، ويزداد التماسك والترابط والتعاون في المجتمع، حيث جاءت الشريعة الإسلامية كاملة متكاملة ناسخة لما قبلها من الشرائع، فهي روح وتشريع، وعبادة ومنهج، ودين ودولة، ونتيجة لذلك أصبح المسلم يتمتع بكافة الحقوق، لا كدر في حياته ولا عدوان على حقوقه، كما أن الشريعة الإسلامية ابتغت العدل المطلق فنظرت إلى الفرد من خلال طبيعته البشرية، وعالجت الإنسان بحسب فطرته التي فطره الله عليها.

وعليه، فإن الأدلة التي تؤكد على أهمية العدالة في الإسلام كثيرة ومنزلة العدالة رفيعة، فالإسلام أولى تربية النفوس على العدالة اهتماماً كبيراً وحرص على وضع العدالة في كل الأحكام والمقاييس لتتجلى خشية الله ولا يشعر أحداً في الظلم بأي حكم من الأحكام (أبو سمعان، 2015:14). وتكررت كلمة العدل في مواضع كثيرة في القرآن الكريم على النحو الآتي:

1- إن للعدل أهمية كبيرة في الإسلام وقد أمر الله سبحانه وتعالى به في الرسالات السماوية، فقال تعالى ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيُقِيمَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ﴾ (الحديد:25).

2- ذكر الله العدل بالمساواة في المكافأة إن خيراً فخير وإن شراً فشر، والإحسان أن يقابل الخير بأكثر منه والشر بأقل منه أو بالإحسان، قال الله تعالى ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (فصلت:34).

3- حرم الإسلام الظلم وأمر بالعدل في القول والعمل مع البعيد والقريب حيث قال الله تعالى ﴿وَلَا تَقْرُبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأُوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (الأنعام:152).

4- كما نهى الله تعالى عن اتباع الهوى في إقامة العدل حيث قال عز وجل ﴿فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَّوْا أَوْ تُعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾ (النساء:153).

5- العدل الرباني لا يفرق بين قريب أو بعيد في النسب، ولا بين صاحب مال أو بدونه، كما لا يفرق بين مسلم وغير مسلم بل يتمتع به جميع المقيمين على أرضه، وفي ذلك قال تعالى: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (الأنعام: 152) وقوله عز وجل "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ" (النساء:135).

6- أمر الإسلام بالعدل والقسط بين الناس حيث جاء في القرآن تارة عاماً وأخرى خاصاً، ولم يقتصر على أفراد المجتمع المسلم، بل حتى مع الأعداء، فيقول الله جل جلاله: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلنَّفْقَىٰ وَانقُوا لِلَّهِ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (المائدة:8).

ولذا يعد العدل قيمة من قيم الإسلام التي يجب أن يتحلى بها كافة البشر، حيث جعل الإسلام العدل من مقومات الحياة الفردية والأسرية والاجتماعية والسياسية، وجعل إقامته بين الناس هو الهدف من إرسال الرسل وتنزيل الكتب، وتشريع الشرائع، والعدل مصدر للعدالة والاعتدال والاستقامة، وهو الميل إلى الحق ويأتي اسم "العدل" في صورة المصدر بدلاً من الاسم "العادل" ويعني الاسم الذي لا يفعل إلا ما ينبغي له فعله وما يليق به سبحانه وتعالى، ويسبق إسم "العدل" في ترتيب أسماء الله الحسنى، إسم "الحكم" ويليهِ إسم "اللطيف" وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة (الغماري، 2015:101).

ومن هذا المنطلق، يمكن القول أن الإسلام قد أرسى مبدأ العدل في أحكامه وتشريعاته وتعاليمه القائمة على العدل والمساواة، وبالتالي يحفظ الحقوق، ويصون الحرمات، ويعصم الدماء، ويؤسس لحياة

إنسانية كريمة يشعر فيها الجميع على اختلاف ثقافتهم وأجناسهم وأفكارهم بالأمن والطمأنينة، وهذه قيم عظيمة ينادي بها الإسلام ويسعى إلى تحقيقها بصفته ديناً شاملاً وناسخاً لكل الأديان السابقة.

ثانياً: نشأة العدالة التنظيمية وفلسفتها:

إن العدالة ظاهرة اجتماعية تتخلل جميع جوانب الحياة الاجتماعية والسياسية والتنظيمية، وقد بدأ ظهور مفهوم العدالة في بادئ الأمر في أدبيات علم الفلسفة لتعبر عن آراء الفلاسفة، ثم انتقل المفهوم إلى مجالات السياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع والإدارة، فبداية ظهور مفهوم العدالة في علم الفلسفة تعود إلى أفلاطون وأرسطو، فقد عرفا العدالة بمبدأ المساواة النسبية، ويمثل الاستحقاق جوهر هذا المبدأ، ويعني جدارة كل فرد لما يحصل عليه من عوائد (الزهيري، 2011:97).

أما الفيلسوف (Hobbes,1961) فيرى أن العدالة تعتمد أساساً على الاتفاقات التعاقدية بين الأطراف (Contractual Terms)، وبعبارة أخرى فإن العقد هو شريعة المتعاقدين، فإذا رضي أحد الأطراف بمقابل مادي أقل مما يستحق عند التعاقد أو رضي بأن يملي الطرف الآخر عليه إجراءات معينة أو معلومة سيئة فهناك لا يجوز للطرف الأول أن يشتكي من عدم العدالة لأنه هو الذي تسبب في إحداثها عند التعاقد، بينما يرى الفيلسوف جوران ستيوارت (J.S.Mill) أن العدالة طبقاً لمنهج المنفعة أنها المعاملة المتساوية بما ينسجم مع كل فرد كنمط من أنماط الحقوق الاجتماعية، وقد دافع عن مبدأه الذي يهتم بقاعدة المنفعة وتعني الخير أو (الفائدة الأعظم للعدد الأكبر)، حيث تمثل هذه القاعدة الأساس لاتخاذ القرارات التي تمس أو تؤثر في عدد كبير من الأفراد (Chan,2000:70).

وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية التاريخية والفلسفية في الإدارة إلى نظرية المساواة أو الإنصاف التي نادى بها العالم الشهير آدمز (1963) ((Stacey Adams)). وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، وإذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس فإن الفرد يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر وعدم الارتياح (العبيدي، 2012:80).

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام (1987) على يد الباحث (Greenberg) لوصف ما يسمى بالإنصاف في البيئة التنظيمية وليلد على إحساس العاملين بالعدالة

والنزاهة في المنظمات، فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود العاملين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة (Greenberg,1987:11).

الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة التنظيمية كاختبارات التوظيف والأجور المتكافئة، كما أدى بهم الأمر إلى اعتبار مفهوم العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة (Greenberg,1990:399). فيلزم أن تحرص إدارة المنظمة أولاً على توفير العدالة الداخلية في الأجور بين الوظائف بعضها البعض، ثم تسعى بعد ذلك إلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال دفع ذات المعدلات التي تدفعها المنظمات الأخرى للوظائف المماثلة (جوده، 1998:439). ويرى (Mondy & None,1996) أن العدالة الداخلية تحدث عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة، في حين تتحقق العدالة الخارجية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى (حواس، 2003:44).

وقد مرت العدالة التنظيمية بثلاث مراحل تطويرية تاريخية: المرحلة الأولى منذ أوائل عقد الستينيات من القرن الماضي، حين ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها آدم (Adams,1963, 1965) وتناولت العدالة التوزيعية، وقد سادت تلك النظرية خلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي حتى عام 1975، ثم المرحلة الثانية في منتصف عقد السبعينيات، عندما ظهرت دراسات أخرى قدمها الباحثان Thibaut & (Walker, 1975) وتناولت العدالة الإجرائية، أما المرحلة الثالثة فكانت في عقد الثمانينيات والتي ظهرت فيها العدالة التفاعلية (التفاعلية) وفقاً لرأي الباحثان (Bies & Moag,1986) (أبو تايه، 2012:151).

ثالثاً: مفهوم العدالة التنظيمية: ماهية العدالة التنظيمية:

1- مفهوم العدل لغة واصطلاحاً:

أ- **العدل لغة:** يعرف العدل لغة في مختار الصحاح بأنه ضد الجور بمعنى الظلم يقال (عدل) عليه قضية من باب ضرب فهو (عادل) وبسط الحاكم عدله و(معدلته) بكسر الدال وفتحها، وفلان من أهل (المعدلة) بفتح الدال أي من أهل العدل، ورجل (عدل) أي رضا ومقنع في شهادته، وقوم (عدل) و(عدول) أيضاً وهو جمع عدل، وقد (عدل) الرجل من باب ظرف. كما قال الأخفش: (العدل) بالكسر والمثل (العدل) بالفتح أصله مصدر قولك: عدلات بهذا (عدلاً) حسناً تجعله إسماً للمثل لتفرق بينه وبين (عدل) المتاع (دباب وبن محجوبة، 2017:40).

ب- **العدل اصطلاحاً:** يعرف العدل في الفلسفة بأنه إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة في القديم وهي الشجاعة، العدالة، العفة، الحكمة، ويعرف على أنه الإنصاف بمعنى إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه (عليان، 2016: 13-14).

2- تعريف العدالة التنظيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية لابد من الإشارة إلى أن العدالة التنظيمية تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (العبيدي، 2012: 79). ويمكن تعريف العدالة التنظيمية لغة واصطلاحاً على النحو الآتي:

أ- **لغةً:** هي مشتقة من العدل: ما قام في النفس أنه مستقيم، وهو ضد الجور، والعدل: الحكم بالحق، يقال هو يقضي بالحق ويعدل (بن يحيى، 2017: 239).

ب- **اصطلاحاً:** لقد عرف Adams (1963) "أن فكرة العدالة التنظيمية تعود إلى نظرية الإنصاف والمساواة Equit Theory التي تنص على شعور الفرد بالإنصاف من عدمه ويتحدد ذلك من خلال مقارنة مخرجاته على مدخلاته بمخرجات الآخرين من زملائه على مدخلاتهم، وقد يكون هؤلاء الزملاء في نفس الوظيفة، أو في وظائف أخرى مشابهة ربما في نفس المنظمة أو في منظمة أخرى (Mengyan & others, 2017: 2)".

ج- **التنظيم:** يعرف التنظيم ككيان مترابط بأنه "مجموعة من الموارد يأتي في مقدمتها الأفراد الذين يعملون متعاونين تجاه هدف محدد يراد تحقيقه ضمن هيكل تنظيمي عام يجمعهم، وموزعين على مستويات إدارية متعددة ومتسلسلة على شكل هرم، فيه رؤساء ومرؤوسين تتساب من خلاله السلطة من قمة الهرم حتى قاعدته" (السنفي، والعريقي، 2007: 150-151).

وتعددت تعريفات العدالة التنظيمية بتعدد الباحثين والمهتمين، كما تنوعت تلك التعريفات بتنوع واختلاف توجهاتهم الفكرية، وفي ما يأتي نذكر بعضاً من تلك التعريفات:

عرف زايد (1995: 298) العدالة التنظيمية بأنها "تحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، واستنتج أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء غير عادل، قد يدركه عامل آخر بأنه إجراء عادل وموضوعي بدرجة عالية". كما عرفت على أنها "الطريقة العادلة والمنصفة التي تتعامل بها المنظمة مع

العاملين" (Fernandes & Awamleh, 2006). في حين عرفها Rahim بأنها "مجموعة النشاطات التي يمارسها المديرون والتي تنعكس سلوكياً على الأداء الوظيفي للعاملين، وزيادة دافعيتهم ورغبتهم في العمل وزيادة مستوى الولاء التنظيمي عندهم" (السعود والسلطان، 2009:195). عرف Titrek العدالة التنظيمية بأنها "مفهوم ينضوي على توزيع المنافع بشكل متساوٍ على الجميع، وبالتالي فهي تنظيم النظام الاجتماعي بدعم السلوكيات الصحيحة، وتوفر للمواطنين الحقوق الأخلاقية والقانونية لممارسة حياتهم في المجتمع والمنظمات" (المتروك، 2010:37). بينما عرفتها الزهيري (2011:32) بأنها "الأنشطة التنظيمية المستخدمة في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، وتقديم المبررات والتفسيرات الواضحة للقرارات المتخذة في إطار من المعاملة التي تتسم بالاحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين، وتعكس احترام الرئيس لمصالح المرؤوسين". أما ميروح فقد عرفها بأنها "الإدراك الكلي للعامل نحو مدى عدالة كل من العوائد المقدمة والإجراءات المستخدمة في تحديدها، والمعاملة التي يتلقاها العامل أثناء تقديم تلك العوائد له أو عمله في ظلها" (ميروح، 2017:558). في حين عرف دباب وبن محجوبة (2017:42) العدالة التنظيمية بأنها "وعي العاملين بوجود طرق وقواعد متبعة وتطبيقها بموضوعية وتحقيق أكبر قدر من المساواة والإنصاف وعدم الظلم في كل المجالات التنظيمية المعمول بها لتحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد معاً". وعرفها أيضاً (Pakphan & others, 2020:324) بأنها "إدراك الموظف لوجود أو غياب العدالة في مكان العمل".

وانطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن تعريف العدالة التنظيمية نظرياً بأنها "قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به العاملون في الشركة لوجود الإنصاف والمساواة عند ممارسة العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية، والمعلوماتية) في موقع العمل".

رابعاً: نظريات العدالة التنظيمية:

هناك العديد من النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية لعدد من الكتاب والباحثين في علوم السلوك الانساني والإداري نظراً لأهميتها، والتي ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية. حيث تقع نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية في الدافعية، وتتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والاستنتاج والاختيار في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة بالإضافة إلى اختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك (جقيدل، 2015:45). وسيتم استعراض أهم هذه النظريات على النحو الآتي:

1- نظرية العدالة لآدمز (Adams, 1963):

لقد ارتبط تطوير نظرية العدالة في أساسها وتجربتها باسم (Stacy Adams) وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية التبادل أو المبادلة، ونظرية العدل أو المساواة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه نحو تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة (الطعامنة والشاوي، 2011:14).

$$\text{نسبة معينة} = \frac{\text{نواتج الآخرين (شخص مرجعي)}}{\text{مدخلاتهم}} \leq \frac{\text{النواتج الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}}$$

ويرى (Bakacsi, 2004) أن نظرية العدالة لـ **Adams** تقصد بالعدالة التوزيعية بمعدل المدخلات الذي يشمل الجهد والوقت المبذول، ومستويات التعليم والخبرة وغيرها، مقارنة بمعدل المخرجات التي يقصد بها آدم أنها تلك الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل: الترقية والنقود والمكافآت والمدح والتقدير والمركز الاجتماعي وفرص التنمية وأي مهام أخرى ذات العلاقة تساعد العاملين في انجاز واجبات ومهام العمل، ووفق المقارنة بين المعدلين السابقين يمكن للفرد أن يشعر بالعدالة أو أن يشعر بعدمها، فيشعر الفرد بعدم العدالة إذا كانت مدخلات الشخص أكبر من مخرجاته، أو أن مخرجاته على مدخلاته أقل من مخرجات الآخرين على مدخلاتهم، والذي يولد لديه شعوراً بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه لاتباع أنماط سلوكية ضارة بنفسه أو بالمنظمة (Szilas, 2011:59). أما إذا أدرك الفرد تقارب وتساوي النسبة المحصل عليها، بمعنى تساوي ما يحصل عليه الفرد من نواتج إلى مدخلاته، مع ما يحصل عليه الآخرون من نواتج إلى ما يقدمونه من مدخلات، كلما أحس أو شعر الفرد بالعدالة (Shkoler and Tziner, 2017).

2- نظرية العدالة لرولس (Rawls, 1971):

تقوم نظرية (John Rawls) للعدالة على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي للحالة الطبيعية الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبة كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض (Rawls) أن هؤلاء الناس يجتمعون وينفقون على مجموعة المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة

وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وطوعية، وتشكل لهم قوانين منصفة وتجعل التقائهم وتعاونهم ممكناً في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنونها جميعاً من جراء التعاقد والتعاون، وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي (Rawls) العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافاً أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى (Rawls,1971:10).

3- نظرية العدالة لبورتر ورولر (Porter & Rawler,1968):

قام (Porter & Rawler) بتطوير نظرية التوقع لفروم (Vroom,1968) حيث تضيف هذه النظرية إلى أنموذج "قروم" متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل عن عمله بمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع العوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافأة وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته لما سيحصل عليه (العميان،2005:165).

وتم التأكيد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهده لتحقيق النتائج التي يصبو إليها (مهني، 2016:22).

4- نظرية العدالة الاجتماعية لفرديركسون (Fredrickson):

من مسوغات نظرية العدالة الاجتماعية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينيات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، ويرى (Fredrickson,1986) أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة

للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على قدم المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم (Fredrickson) نظريته في العدالة بوصفها مرتكزاً مهماً في حقل الإدارة بدلاً عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، تحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية (معمرى، 2014:90).

تبين من خلال استقراء هذه النظريات الآنفه الذكر أنه تم بناء الركائز الأساسية للعدالة التنظيمية، من خلال ما دعت إليه نظرية العدالة ل (Adams) من ربط العدالة التنظيمية بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، وتفسير نظرية (Rawls) للعدالة التنظيمية من حيث توزيع الدخل بين أفراد المجتمع بشكل عادل ومتساوٍ بناءً على الحالة الطبيعية الأولى، أما نظرية العدالة ل (Porter & Lawler) فقد ركزت على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة المتوقعة في المكافأة التي يحصل عليها (الطعامنة والشاوي، 2011:17).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن نظرية العدالة قد لاقَت اهتماماً كبيراً منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد العاملين يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

خامساً: مداخل العدالة التنظيمية:

اختلفت مداخل دراسة العدالة التنظيمية وفقاً لاختلاف الباحثين، وكل حسب مجال عمله، ويمكن الإشارة لتلك المداخل على النحو الآتي:

1- المدخل الكلاسيكي للإدارة:

يعرف هذا المدخل بأنه عبارة عن طريقة إدارية تركز على زيادة الانتاج في المنظمة من خلال الكفاءة، ويتضمن هذا المدخل ثلاثة مداخل أساسية هي: مدخل الإدارة العلمية، ومدخل مبادئ الإدارة، ومدخل التنظيم البيروقراطي. وبالرغم من أن ظهور تلك المداخل قد ارتبط بأشخاص معينين، إلا أن تلك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها للعاملين، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أنها تركز على الاستخدام الاقتصادي للمواد المنظمة بمختلف أنواعها البشرية والمادية والمالية (السني والعريقي، 2007:78). ولمزيد من التوضيح يمكن الإشارة إلى تلك المداخل على النحو الآتي:

أ- مدخل مدرسة الإدارة العلمية:

لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة موحدة ومثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعاملين، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الانتاج (جقيدل، 2015:35). وقد افترض "تايلور" أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرات المشرفين والمديرين على توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج وذلك مع أهمية تحسين ظروف العمل المادية مثل (الإضاءة، والتهوية، ودرجات الرطوبة) (زايد، 2006:66).

ب- مدخل مبادئ الإدارة:

في نفس الوقت الذي اقترح فيه "تايلور" مدخل الإدارة العلمية، اقترح العالم الفرنسي (هنري فايول) Henery Fayol مدخل مبادئ الإدارة الذي يركز على إدارة المنظمة ككل والتوصل إلى مبادئ إدارية عامة تكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري، وقد حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، إضافة إلى ذلك فقد حدد مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي تربطها علاقة مباشرة بالعدالة التنظيمية (السنفي والعريقي، 2007:85).

وعليه، فقد كان من تلك المبادئ العدالة والمساواة اللتان تعنيان ضرورة توفيرهما بين أعضاء المنظمة ليؤدي العاملون واجباتهم بإخلاص وولاء تنظيمي، وأيضاً أن يعطى العاملون تعويضات ومكافآت عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم وذلك من خلال تطبيق مبدأ الجزاء والعقاب (العميان، 2013:40).

ج- مدخل النظرية البيروقراطية:

يبني مدخل البيروقراطيين على أساس تكوين منظمات أنموذجية ومثالية، على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، ورأى هذا المدخل أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة لتقسيم واجبات العاملين وحقوقهم، وتسلسل السلطة، ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيداً عن المكانة الاجتماعية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، ووضع نظام اختبار للعاملين وترقيتهم على أساس الجدارة وليس الأقدمية (زايد، 2004:25).

2- مدخل العلاقات الإنسانية (المدرسة السلوكية):

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على افتراض رئيس هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسة في مفهوم العدالة التنظيمية، وإن الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في العدالة التنظيمية، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دوراً مهماً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي، والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى الإحساس بتلك العدالة، وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة: المنظمة والعاملين (درة، 2008: 89).

3- مدخل النظم المفتوحة:

يقوم مدخل النظم المفتوحة على افتراض رئيس هو: النظرة الشمولية للمنظمة والتفاعل مع البيئة الخارجية، وتتبع أهمية هذا المدخل في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، لأن عجز المنظمة عن تفهمها لروافد العدالة يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة طبقاً لمفهوم النظم المفتوحة الأهداف ليس فقط تحقيق الربح، بل أيضاً رصد ومتابعة روافد العدالة والاستجابة لها بشكل يضمن تنامي شعور العاملين بالعدالة، وتتحدد طبيعة الارتباط المباشر بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية، من خلال إدراكنا لمجموعة الخصائص الآتية للنظم المفتوحة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية: الوعي البيئي، التغذية العكسية، خاصية الدورية، الاندثار السلبي، حالة الاستقرار، النمو والتوسع، وأنشطة التوازن والتكيف (درة، 2008: 91).

4- المداخل الإدارية:

إن تطور حجم وشكل المنظمات وتنوع أنشطتها عبر العصور المختلفة، أدى إلى ظهور العديد من المداخل الإدارية التي يصف كل منها الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة المنظمات. ومما لا شك فيه أن التطور التاريخي لتلك المداخل يعكس إلى حد كبير طبيعة الظروف والتطورات التاريخية التي كانت تمر بها المنظمات وقت ظهور كل مدخل من تلك المداخل، غير أنه في نفس الوقت يعكس مفهوماً مختلفاً للعدالة

التنظيمية، بالرغم من أن القاسم المشترك الأعظم بين تلك المداخل هو الرغبة في تحقيق مجموعة من المصالح المتعارضة عن طريق تعظيم ثروة الملاك من جانب وتحقيق مصالح العاملين من جانب آخر (زايد، 2006:63).

وبناءً على ما سبق، يتبين أن جميع المداخل الإدارية تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية، كل من وجهة نظره، ولذا فإن اختلاف هذه المداخل في معالجة العدالة التنظيمية يبين أن لها جوانب ومرتكزات، كل منها مكمل للآخر، كما يتبين أن كل مدخل إداري يهدف إلى تعظيم الأداء التنظيمي بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة، إلا أن الأساليب المستخدمة لتحقيق العدالة التنظيمية تختلف.

سادساً: أهمية العدالة التنظيمية:

تكمن أهمية العدالة التنظيمية ودورها الحيوي في كونها تعمل على توفير أسس العدل والمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين جميع العاملين، وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتسهم في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بعدالة ومصداقية، كما أنها تشكل الدافع الداخلي لدى الفرد المحفز على الإنتاج لشعوره وثقته بحصوله على احتياجاته وتحقيق رغباته بعدالة وأمن واستقرار، ما ينعكس بشكل إيجابي على ثقته وانتمائه إلى المنظمة، وتعد العدالة التنظيمية أيضاً من أهم متطلبات البيئة التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم ودفعهم للإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدقها، وبجودة عالية تتال رضا كل الأطراف (دروشة، 2017:373).

لذا فإن العدالة التنظيمية تعتبر من الموضوعات المهمة في الميدان الإداري، وقد حظيت بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي والعاملين على تطوير المورد البشري لخلق الثقافة التنظيمية التي من خلالها تسعى للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها ومن ثم العمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يتحرك من خلاله العاملون داخل المنظمة (بن يحيى، 2017:239).

ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية، على سبيل الذكر وليس الحصر، من خلال تناول المؤشرات

الآتية (الفهداوي والقطاونة، 2003:15):

1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال الاعتماد على العدالة التوزيعية.

2- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً مهماً في هذا الجانب.

3- إن العدالة التنظيمية تعمل على الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات، وهنا تبرز أهمية العدالة التعاملية.

4- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

5- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

6- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة.

إن هذه الأهمية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، تشكل ضابطاً توازانياً بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني، بشكل يجسد مبادئ العدالة، حيث أن العاملين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف، حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات وإعطائهم فرصاً متمثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم (درة، 2008: 56).

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الممارسات الإدارية أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض العاملين فيها، حيث يزداد تأثير الإحساس بعدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدى العاملين.

سابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية:

اختلف الكتاب والباحثون والمهتمون في تحديد مبادئ العدالة التنظيمية، إلا أن هناك عدداً من المبادئ تشكل القاسم المشترك فيما بينهم، ومن أهم هذه المبادئ التي أوردها كل من Hoy & Tarter (2004:250-259)، (درة، 2008:51-55)، (مؤمن ومحمد، 2015:21-22)، تتمثل في المبادئ الآتية:

1- مبدأ المساواة: يشير هذا المبدأ إلى تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2- المبدأ الأخلاقي: ويشتمل على الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.

3- مبدأ الدقة والتصحيح: ويتضمن أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

4- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

5- مبدأ المشاركة: ويعني وجوب مشاركة جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

ثامناً: أبعاد العدالة التنظيمية:

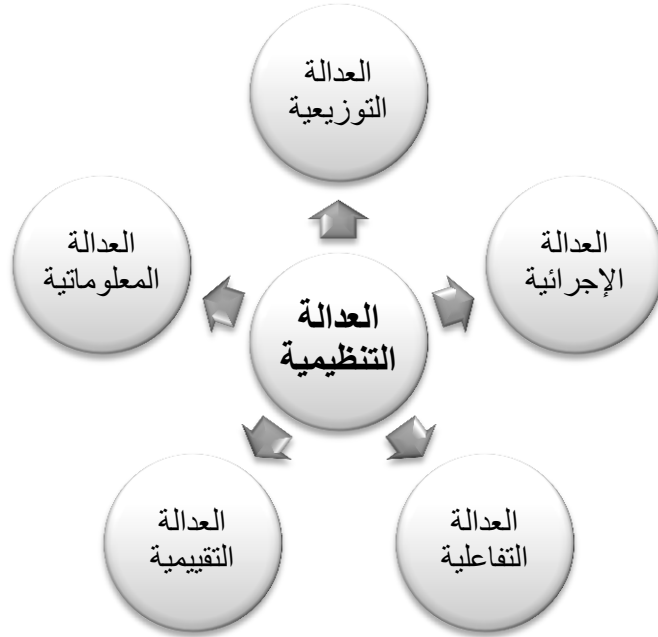
شهد مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها تطورات فكرية متتالية، حيث ركز الباحثون في المراحل الأولى على مجال العدالة التوزيعية، أو ما تضمنته نظرية العدالة من مقارنة توزيعية للمدخلات مع المخرجات مع زملاء العمل، ثم بدأ التركيز على عملية العدالة نفسها بغض النظر عن المخرجات الممنوحة، أي التركيز على اتخاذ القرارات والإجراءات المتبعة تجاه الأفراد، وذلك تبعاً لتصور العدالة المبني لدى الأفراد (حواس، 2003:43) و(أبو سمعان، 2015:19).

ومن جهة أخرى أشار الباحثان كارولينا (Carolina, 2005) و(البدراني، 2010:29) إلى أن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تتمثل الأولى بالعدالة التوزيعية، والثانية بالعدالة الإجرائية، والثالثة بالعدالة التفاعلية وتتضمن المعاملة الشخصية معهم. ومنهم من أضاف بعددين آخرين على الثلاثة السابقة هما العدالة الأخلاقية والعدالة التقييمية (البشاشة، 2008)، وهناك من أضاف أيضاً العدالة المعلوماتية (Rego&Cunha, 2006).

ومن جهته أشار (Shah) بأن هناك توافقاً كبيراً بين الباحثين في دراستهم للعدالة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث، وأن هناك أربع قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة التنظيمية في المنظمة والمتمثلة في العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والمعلوماتية) (Shah,2018:38). بينما اعتمد برهوم في دراسته على أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية متمثلة في العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية)، لأن تلك الأبعاد مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، وأن تطبيق بعد دون آخر يمكن أن يؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (برهوم، 2017:296).

وبالإضافة إلى الأبعاد المذكورة آنفاً للعدالة التنظيمية، تحدث بعض المفكرين أيضاً عن بعدين آخرين للعدالة التنظيمية مثل العدالة الجزائية والتعويضات (Velasquez, Andre, Shanks, and Meyer, 1990)، (Shah,2018:43).

وعليه، نجد التباين في آراء المفكرين والباحثين بشأن أبعاد العدالة التنظيمية، فمنهم من أشار إلى أنها تتضمن بعداً واحداً كما ذكر آدم في نظرية العدالة والمساواة، في حين ذكر آخرون أن لها بعدين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، بينما أشارت عدد من الدراسات إلى أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد متمثلة في (التوزيعية، والإجرائية والتفاعلية)، ومنهم أيضاً من جعلها أربعة أبعاد (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية، والمعلوماتية)، كما أضاف آخرون بعدين على الأبعاد السابقة هما العدالة الأخلاقية والعدالة التقييمية، بالإضافة إلى ذلك ذكر بعض الباحثين أبعاداً أخرى مثل العدالة الجزائية والتعويضات.



الشكل رقم (2) يوضح أبعاد العدالة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحث

وبالتالي يمكن الإشارة إلى أهم أبعاد العدالة التنظيمية التي تم تناولها في هذه الدراسة على النحو الآتي:

1- العدالة التوزيعية:

ارتبط ظهور مفهوم العدالة التوزيعية بالإسهامات التي قدمها "Adams" (1965) في نظريته حول العدالة والمساواة، حيث أعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية، وتعني مدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله (Moorman,1991). وقد ركزت معظم الدراسات في الماضي وحتى عام (1975) على العدالة التوزيعية كمكون أساس للعدالة التنظيمية بحسب دراسة (2001 Colquit, Conlon, Wesson, Porter,& Ng).

وأشار (Greenberg,1990) إلى أن منطلقات العدالة التوزيعية تعتمد على رأي الموظفين والعاملين في المنظمة اعتماداً كبيراً، من جراء إدراكهم لعدالة ما يحصلون عليه مقارنة بما يقدمونه من جهد حقيقي وأداء فعلي لمنظمتهم طبقاً للقواعد الإرشادية والضوابط المنظمة لعملية التوزيع المتيقن من مصداقيتها، بالإضافة إلى إدراك الأفراد لعدالة العلاقة بين المدخلات والمخرجات (Thorn,2010:38)

لقد تعددت تعريفات العدالة التوزيعية بتعدد الباحثين المهتمين على النحو الآتي:

عرف الزهيري (101:2011) العدالة التوزيعية بأنها "مدى عدالة وتناسب توزيع النواتج المختلفة مثل (الدخل، المكافآت، المهام، المسؤوليات، الموارد، المزايا،..) طبقاً لتقديرات العاملين في المنظمات المختلفة". بينما عرفها آخرون بأنها "العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (مهني,2016:25)". كما عرفت العدالة التوزيعية على أنها "إدراكات العاملين فيما يتعلق بتوزيع الموارد، والتي تشمل المزايا والمكافآت والتقدير والأجور والترقيات وما إلى ذلك، حيث مقارنة العاملين بين مساهماتهم وإغراءاتهم وبين مساهمات الآخرين" (Shah,2018:38). وعرفت العدالة التوزيعية أيضاً بأنها "قرار عادل يتعلق بتوزيع الموارد المالية والموارد غير المالية في المنظمة وبالتالي، فهي إدراك الموظف للعدالة في الأداء والمكافآت التي يتلقاها في العمل (Pakphan,2020:324 ، وآخرون).

ويعرف الباحث العدالة التوزيعية بأنها إحساس الموظف بعدالة توزيع النواتج التي يحصل عليها من وظيفته، والمتمثلة في توزيع المرتبات، الترقيات، الحوافز المادية والمعنوية، المكافآت، وتوزيع أعباء العمل، أي المساواة بين الجهد المبذول والعائد من جهة وبين ما يبذله الآخرون والعائد الذي يحصلون عليه من جهة أخرى.

ويرى بعض المفكرين أن العدالة التوزيعية تتكون من أربع قواعد تخصيص كالاتي، الإنصاف (Adam، 1965)، والمساواة، الحاجة (Deutsch، 1975)، والأقدمية (Chen، 1995، Fischer، 2004)، (Shah، 2018:39)، وذلك على النحو الآتي:

- أ- **قاعدة المساواة:** تتمثل بمنح المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضاً أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي وإذا حصل العكس فهذا تجاوز على قاعدة المساواة.
- ب- **قاعدة النوعية:** وتعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية، يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت، أي ليس الذين يعملون بجد فقط، وإذا حصل الأخير فإن باقي العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية.
- ج- **قاعدة الحاجة:** يعني بها تقديم الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا زادت المنظمة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء، فإن المرأة المتزوجة تقدم على الثانية إذ حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.
- د- **الأقدمية:** استخدم بعض الباحثين (Bolino & Turnley، 2008) الأقدمية كمدخلات، وأدخلوها في إطار نظرية المساواة.

2- العدالة الإجرائية:

يعود الفضل في ظهور مفهوم العدالة الإجرائية إلى المفكرين (Thibaut & Walker، 1975) اللذين أضافا بعداً جديداً إلى نظرية العدالة التنظيمية، وذلك حينما ركز معظم الباحثين على فهم الإنصاف كعدالة توزيعية فقط حتى السبعينيات، ففي عام 1975، اقترح تيبوت ووكر أن هناك فرقاً بين إدراك عدالة المخرجات وعدالة العملية المستخدمة للوصول إلى تلك المخرجات، ومن خلال دراستهما توصلا إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية)، ولكن يتأثر أيضاً بعدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد هذه المخرجات، والتي تركز على الوسائل بينما تركز العدالة التوزيعية على النهايات (Kaul & Singh، 2017:58).

وتؤكد ذلك مساهمات العديد من الباحثين في تحديد مفهوم العدالة الإجرائية على النحو الآتي:

عرف Greenberg (1990) العدالة الإجرائية بأنها "إدراك العاملين لعدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة". في حين عرفها درة (2008:40) بأنها "الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج". كما عرفها أبو جاسر (2010:14) بأنها "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية".

أما أبو سمعان (2015:23) فقد عرفها بأنها "انعكاس لإدراك العاملين لعدالة الإجراءات وهيكله القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج والعوائد ويتضمن ذلك إشراك العاملين احتراماً وتقديراً لإنسانيتهم، ولضمان عدم التحيز والدقة والواقعية في الإجراءات المتخذة بحقهم". وعرفت أيضاً على أنها "إدراكات العاملين لعدالة العمليات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحديد القرارات (Pakpahan & others,2020:324).

وعليه، يعرفها الباحث بأنها إدراك العاملين لعدالة الإجراءات والسياسات والعمليات الرسمية التي تستخدم في شركة يمن موبايل في تحديد النواتج، ومن خلال قدرتهم في مناقشة الأسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد النواتج.

ويرى الباحث leventhal (1980) أن العدالة الإجرائية هي المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة الإجرائية، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود العدالة الإجرائية يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية: (الأسمرى،2014:18):

- أ- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- ب- القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- ج- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- د- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- هـ- قاعدة الدقة: بناءً القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
- و- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

أما Colquitt et al (2001) فيرى أنه لكي تكون الإجراءات عادلة، يجب الآتي:

- أ- أن تطبق باستمرار على اختلاف الأشخاص والأزمنة.
- ب- أن تكون خالية من التحيز.
- ج- أن تتضمن جمع المعلومات الدقيقة واستخدامها في صنع القرارات.
- د- أن تتضمن بعض الآليات لتصحيح القرارات الخاطئة أو غير الدقيقة.
- هـ- أن تتفق مع المعايير الأخلاقية.
- و- أن تأخذ في الحسبان وجهات نظر كافة الأطراف المتأثرة بالقرار.

3- العدالة التفاعلية:

ظهرت العدالة التفاعلية كبعد ثالث من أبعاد العدالة التنظيمية على يد الباحثين (Bies & Moag, 1986)، نتيجة للجهود المبذولة في الدراسات الخاصة بالعدالة الإجرائية، فقد ظهر بعد جديد من أبعاد العدالة التنظيمية يسمى العدالة التفاعلية، وكانت بداية ظهوره في الثمانينيات نظراً لاختلافه من الناحية المفاهيمية عن هيكلية العدالة الإجرائية، لذا يمكن فصله كبعد ثالث للعدالة التنظيمية، فعلى الرغم من أن جميع مفاهيم العدالة الإجرائية تركز على العدالة في الإجراءات ذاتها، فإن العدالة التفاعلية تركز على العناصر الاجتماعية التي يتضمنها تنفيذ هذه الإجراءات، ولذا طور الباحث (Bies) بعد العدالة التفاعلية من خلال تعامله مع الأفراد الذين يقيمون المعاملة الشخصية من خلال تركيزهم على الإجراءات بينما التفاعل الفعلي لم يكن يحسب كإجراء رسمي (Thorn, 2010:84).

ويرى (Greenberg, 1993) أن العدالة التفاعلية يمكن أن تكون أفضل إذا تم فصل تصورهما في بُعدين منفصلين مثل العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية؛ كما قام (Colquitt, 2001) باختبار وتأكد بشكل تجريبي من أن العدالة التفاعلية يمكن تقسيمها إلى بعدين مثل العدالة بين الأشخاص والعدالة المعلوماتية (Shah, 2018:42).

وقد تعددت تعريفات العدالة التفاعلية على النحو الآتي:

عرف ميروخ (2017:559) العدالة التفاعلية بأنها "تعكس جودة التفاعلات التي يتلقاها الفرد أثناء تطبيق مختلف الإجراءات المعمول بها، كما تساهم العدالة التفاعلية في الإحساس بالفعالية الذاتية وذلك من خلال التعامل المناسب واللائق مع وبين الأفراد والتقاسم المنصف للمعلومات الضرورية حول قيم وأهداف ومعايير وثقافة المنظمة". بينما يرى الزهيري (2011:107) أن العدالة التفاعلية هي "مدى إحساس المرؤوسين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، وذلك من خلال مدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، بالإضافة إلى الاحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين". كما عرفت بأنها "إدراك الأفراد للعدالة فيما يخص التفاعلات الشخصية في المنظمة (Thorn, 2010:48). وعرفت أيضاً بأنها "إدراك الموظف للعدالة في المعاملة والاحترام (العدالة الشخصية) وإدراكه في تقديم المعلومات ذات الصلة بعمله (Pakpahan, & others 2020:324)".

وعليه، فإن الباحث يعرف العدالة التفاعلية بأنها إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، وذلك من خلال مدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، بالإضافة إلى الاحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين.

وأوضح (Bies and Moag, 1986) أن إدراك الفرد للعدالة التفاعلية يعتمد على أربع قواعد كالاتي:

أ- **الصدق**: يجب على المديرين توصيل إجراءات اتخاذ القرار الخاصة بهم بطريقة صادقة لتجنب الخداع.

ب- **التبرير**: يجب على المديرين تقديم مبرر لأي إجراءات صنع القرار.

ج- **الاحترام**: يجب على المديرين إظهار الاحترام لجميع العاملين، والحفاظ على الترابط بينهم.

د- **اللياقة**: يجب على المديرين تجنب الإدلاء بتعليقات أو أسئلة غير ملائمة.

4- العدالة التقييمية:

أضاف كل من الباحثين (Niehoff & Moorman) بعداً رابعاً أسموه العدالة التقييمية وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، حيث تؤمن لهم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي الضروري لرضا العاملين عن العمل (Niehoff & Moorman, 1993:527-556).

وتكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتقييم أداء العاملين، ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلى هذا الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي والتميز ومكافئته، أي معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، وهذا بدوره يمثل عاملاً مهماً لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلكه الأفراد بعدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيداً عن التحيز (رهيو، 2013:9).

وتعددت تعريفات العدالة التقييمية على النحو الآتي:

عرفها البشباشة (429:2008) بأنها "درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز اطمئنانه إزاء ترقبته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه". في حين يصف السعود وسلطان (203:2009) العدالة التقييمية بأنها "تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي". كما أوضح جاب الله (1991) أن العدالة التقييمية هي "المصفاة الحقيقية للتعرف على

الخصائص الموضوعية لنظام تقييم الأداء في المنظمة، إلى جانب إمكانية الوقوف عند الاختلافات الفردية في أداء وسلوك العاملين، وتلك الاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء، شرطاً ضرورياً في نجاح المنظمة وفعاليتها، وفي بناء الثقة المطلوبة في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء فيها، خاصة بالنسبة لتلك الوظائف التي قد تفتقر إلى معايير كمية يمكن قياس أدائها بسهولة، وتجنب الوقوع في أخطاء التقييم والمتمثلة في الأخطاء الآتية: أخطاء مصدرها خصائص الدور للمقيم والمقيمين، أخطاء مصدرها أداة التقييم، أخطاء مصدرها بيئة التقييم، أخطاء مصدرها عملية التقييم (بو قليع، 2011:19). أما الحوامدة (2004) فقد عرف العدالة التقييمية بأنها "تلك العدالة التي يمكن تحقيقها من خلال مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث ملائمة لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، وإمكانية تطبيقه على جميع العاملين دون تمييز، وكذلك عدم خضوع القائمين عليه لضغوط خارجية أو للعلاقات الشخصية، بالإضافة إلى تمتعهم بالخبرة التي تمكنهم من تطبيقه بعدالة ومساواة على العاملين (بو قليع، 2011:19)".

ويرى درة أيضاً (2008:47) أن ممارسة العدالة التقييمية تؤدي إلى: تحيد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية، تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات.

وعليه، يعرف الباحث العدالة التقييمية بأنها إدراك العاملين في شركة يمن موبايل لنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقهم في الأداء والسلوك والعمل الذي بدوره يعزز رضاهم عن نظم العمل واطمئنانهم إزاء ترفيتهم وتطويرهم الوظيفي.

5- العدالة المعلوماتية:

عرف Greenberg (1993:83) العدالة المعلوماتية بأنها "تؤكد على ما إذا كانت المعلومات دقيقة، وملائمة، وفي الوقت المناسب، وما إذا كان يتم تقديم تفسيرات للقرارات التي يتم اتخاذها". ويرى أيضاً Colquitt (2001: 388) أن العدالة المعلوماتية هي "التفسيرات التي تتم من خلال صانعي القرار، وتتناول موضوعات مثل: الصراحة والشفافية في الاتصالات، وشرح الإجراءات شرحاً كاملاً، وعروض التفسيرات المنطقية، وتقديم المعلومات في الوقت المناسب، وبما يتناسب مع احتياجات الأفراد". كما عرفت جقيدل (2015:42) العدالة المعلوماتية بأنها "وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتضمن توفير معلومات

واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار". أما Colquitt et al (2001) فيرى أن العدالة المعلوماتية "تركز على التفسيرات المقدمة للأفراد والتي تنقل المعلومات المتعلقة بالتساؤلات الخاصة بلماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة؟ أو لماذا تم توزيع المخرجات بأسلوب معين؟". في حين عرف كل من (Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2001;) (Greenberg, 1993) العدالة المعلوماتية بأنها "المعلومات الكافية والصحيحة التي تنقل إلى العاملين في الوقت المناسب، ومن خلال تقييم العاملين أن المعلومات غير صحيحة أو غير موجودة في الوقت المناسب وعدم تقديم تفسيرات كافية يؤدي إلى إدراكهم المعاملة غير العادلة" (Shah,2018:42).

وعليه، فإن الباحث يعرف العدالة المعلوماتية بأنها إحساس العاملين لمدى توفر المعلومات والتفسيرات المنطقية التي تعتمد على الحقيقة والشفافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين في شركة يمن موبايل، وذلك لدعم السياسات والإجراءات المتخذة.

تاسعاً: 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، فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، بحيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة (جقيدل،2015:49). وهذا ما توضحه النقاط الآتية: (أبو سمعان،2015:26):

تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة والنواتج التي يحصل عليها، تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم منها، مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات، ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم الشعور بالعدالة.

عاشراً: أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، والتي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وبناءً على ذلك، يمكن استعراض أشكال العدالة التنظيمية على النحو الآتي (خرموش، 2013: 57-58):

1- العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف الشركة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل الشركة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس الشركة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة.

2- العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن شركات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من الشركات التي تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنه يكشف مواقع سياسات الشركات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في الشركة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في الشركة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة حيث يمكن التواصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في منظمة معينة دون غيرها من المنظمات.

3- العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المنظمة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري

للمنظمة الواحدة. إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضاً من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من مكافأة معهم جهداً وعملاً، ويحكم على مدى عدالة، أو عدم عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

وبناءً على ما سبق ذكره، نجد بأن العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة في حد ذاتها والمقارنة بينها، بينما العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين الوظائف في المنظمات المختلفة، وأخيراً العدالة الفردية وهي أن الأفراد هم الذين يقومون بالمقارنة في نفس الوظيفة داخل المنظمة الواحدة. ونظراً لتعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية، فهي تعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المنظمة لجهود الأفراد العاملين بها، ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المنظمة التي تفرض نوعاً من التعامل مع عمالها (مهني، 2016:31).

أحد عشر: نماذج العدالة التنظيمية:

هناك أنموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة، وذلك على النحو الآتي:

1- **النموذج ثنائي العوامل:** حيث اقترحت دراسة (Folger and Konovsky (1991 أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً على الدراسات القانونية، وذلك من خلال إرتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة (konovnsky & folger,199:213).

2- **النموذج الإضافي:** (L. Op. J.W. and Walker, Thibaut:1995) ويفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي، وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

المبحث الثاني

جودة أداء العاملين

تمهيد

تشهد الساحة العالمية العديد من التغيرات والتطورات في شتى الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتقنية، وكذا تحرر التجارة الخارجية، ولذا كان من الطبيعي الإرتفاع الملحوظ في عدد المنظمات على اختلاف مجالات وأنشطتها، فكان لابد من البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هذه التغيرات، وكون الجودة تعتبر مفتاحاً أساسياً في التصدي للمنافسة الدولية التي تعترف بالأداء الإنتاجي أو الخدمي لتحقيق الاستقرار والاستمرار، فالجودة مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الأداء، إذ أن الأداء يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وعلى ضوء ما تقدم، كان لا بد من استعراض هذا المبحث (جودة أداء العاملين) من خلال التطرق إلى فلسفة الجودة والأداء وجودة الأداء وذلك بتناول العناصر الآتية: التطور التاريخي للجودة ومراحلها، مفاهيم الجودة وأهميتها وأهدافها، مفهوم أداء العاملين ومكوناته وأنواعه ومحدداته، ومفهوم جودة أداء العاملين وأبعادها.

أولاً: فلسفة الجودة:

1- التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

منذ أن خلق الله الارض ومن عليها والإنسان يسعى للحصول على حاجاته الضرورية من السلع والخدمات ذات الصنع والانتاج المتقن، أي ذات الجودة العالية، فالاهتمام بالجودة لم يكن وليد الستينيات أو الثمانينيات، بل يعود الاهتمام بها إلى عصور بالغة في القدم، ويمكن القول إنها مولودة مع ولادة الإنسان، وإذا ما تعمقنا في دراسة التاريخ الإنساني والتعمق في مجرياته فقد يصل بنا الأمر إلى أن الجودة ومفاهيمها وعناصرها كانت جزءاً من حياة الإنسان وعنصراً تنافسياً بين البشر منذ فجر التاريخ (السني، 2018:3). وإذا راجعنا البحث في الحضارات السابقة، فإن التاريخ يحدثنا عن المختصين في الجودة آنذاك، فالمرقبون وقبل الشروع في العمل يحددون خصائص العمل وكيفية أدائه، بما يسمح لهم بقبول أو رفض العمل المنجز، إذ تعود الاهتمامات الأولى بالجودة إلى الحضارة البابلية في عهد الملك "حمورابي" الذي أصدر آنذاك قانوناً

نصت إحدى موادّه على إعدام من يقوم ببناء منزل لا تتوفر فيه مواصفات البناء المحددة، كما أن الفينيقيين كانت لهم طريقتهم الخاصة في منع الوحدات المعينة، في حالة عدم احترام المعايير المحددة لضبط المواصفات والقياسات المتعلقة بالعمل المنجز، يخول للمراقب قطع يد المتسبب في إنتاج وحدات غير مطابقة للمعايير الموضوعة (لبراو، 2015:3) أما طارق ومأمون (2002:50) فيلاحظان أن الجودة قد مرت بمراحل تاريخية متلاحقة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، أثناء اهتمام المصريين القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية، وقد ظهر ذلك من خلال الرسوم الموجودة على المعابد، والتي أظهرت إحداها صورة لقاطع حجر ينفذ نقشاً وفقاً لطلب إحدى العمليات، بينما يقوم مفتش الجودة بالتأكد المستمر على سلامة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعة (غوتي، 2018:6).

كما أن الحضارة العربية الإسلامية تمدنا بالكثير من الشواهد في مجالات مختلفة، والتي تعكس اهتمام المسلمين بإتقان الأعمال لإنتاج المنتجات من السلع والخدمات، حيث يمتاز الفكر الإداري الإسلامي عن غيره باستناده على القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، والذي يدعو إلى إتقان العمل والجدية فيه، قال الله تعالى (وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) (التوبة- الآية 105)، أما السيرة النبوية فإنها غنية بالأحاديث النبوية الشريفة التي تعظم جودة العمل، حيث كان النبي الأعظم صلى الله عليه وسلم يحث أصحابه على الإحسان والإتقان في العمل وجودته فيقول النبي محمد صلى الله عليه وآله وسلم " إن الله كتب الإحسان في كل شيء"، ويقول صلى الله عليه وآله وسلم إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وهذا يدل على أن الاهتمام بالجودة مشروعاً ومنهاجاً في الحياة، وهناك الكثير من الأمثلة التي تدل على ذلك مثل هندسة الري والزراعة والعمارة، وقد اشتهرت مدن كثيرة في البلاد الإسلامية بجودة منتجاتها، وخدماتها كالتعليم وبناء المدارس والجامعات(السني، 2018:3).

إلا أنه وبالرغم من الممارسة العملية القديمة لمسألة الجودة فإن دراستها وتدوينها العلمي لم يبدأ إلا في بدايات القرن الماضي، وتعاضم الوعي بها منذ الحرب العالمية الثانية حيث كانت الأهمية منوطة بعمليات التفتيش والرقابة، حيث قام العلماء الأوروبيين بتطوير مفهوم الجودة في الشركات اليابانية ومن أشهرهم ديمنج وجوران، فكانت أول مراحل الوعي بالجودة هي مرحلة الاهتمام بالتفتيش والفحص باستخدام الوسائل الفنية منذ ظهور نظام الإنتاج الكبير، ثم تتابعت النظريات والممارسات الإدارية التي تؤكد على الجودة إلى أن قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، وتفضيل أساليب تأكيد الجودة، ويلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية (حامد، 2012:22-23).

2- مراحل تطور الجودة:

شهد القرنان الأخيران اهتماماً كبيراً بموضوع الجودة بصيغ ومفاهيم متعددة مصاحبة ومتلازمة معها، جميعها تسعى إلى تحسين جودة المنتج، ونستطيع القول إن تطور الجودة خضع وما زال يخضع لسلسلة من التطوير والتحسين المستمر، إذ مرت الجودة بأربع مراحل تاريخية متعاقبة كانت بدايتها في القرن 19 (Karoline & Anne, 2013:15). ويمكن استعراض المراحل التي مرت بها الجودة على النحو الآتي:

أ- مرحلة التفتيش أو الفحص (1920 - 1940):

امتدت هذه المرحلة من بداية القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين في الغرب، وسميت هذه المرحلة بمرحلة الفحص حيث كانت المنتجات والخدمات والأنشطة تفحص وتقاس وتختبر وتقارن بمعايير وشروط الأداء المحددة من خلال التركيز على التحديد الواضح لمواصفات الإنتاج، بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج (Karoline & Anne, 2013:15). وكان العميل في هذه الفترة يشتري سلعاً يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعاً لمتطلبات العميل، ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوى جودتها حيث أدت عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة (دهنون، 2015:6). وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتش للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة عن طريق اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وأن عملية الفحص تكتشف عن الخطأ أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس، فالنظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت البحث عن المشكلة والعمل على حلها لضمان تماثل المنتجات (لبراو، 2015:5).

ب- مرحلة ضبط الجودة إحصائياً (1940 - 1950):

تسمى هذه المرحلة بضبط الجودة والتي بدأت في أوائل القرن العشرين حتى الخمسينيات منه، وفي هذه المرحلة يروي ديل (1999) أن أنشطة الفحص تطورت حيث اعتمدت الجودة على الأساليب والطرق الإحصائية وعلى الاستفادة من المعلومات في مراقبة الجودة (Karoline & Anne, 2013:15)، منذ أن قدم شورت الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه منذ الحرب العالمية الثانية وحتى الوقت الحاضر ولكن بصورة أكثر تطوراً

مقارنة بمرحلة الفحص، ومن بين هذه الأساليب المستخدمة: خرائط المراقبة الإحصائية؛ خرائط المراقبة المتميزة؛ عينات القبول؛ العينات الإحصائية (باسو ومحبيب، 2013:9).

ج- مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة (1950 - 1980):

تسمى هذه المرحلة بمرحلة تأكيد الجودة وامتدت من الخمسينيات حتى الستينيات حيث أصبحت الجودة مسؤولية المنظمة ككل، أما مفهوم ضمان الجودة فيشير إلى مجموعة الأعمال الهادفة إلى تنمية الثقة لدى العملاء في الحصول على الجودة وهي أعمال مخططة ومنظمة في إطار نظام الجودة، ويعرف ضمان الجودة بأنه مجموعة النشاطات المحددة مسبقاً والمنفذة في إطار نظام الجودة والمبرهن عنها كاحتياجات لإعطاء الثقة المناسبة بأن المؤسسة ترضي المتطلبات الخاصة بالجودة" (عبدالعال، 2007:13). حيث تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بتعمق النظرة نحو مفهوم الجودة (البراو، 2015:5) وذلك طبقاً لما تشير إليه الركائز التي تستند إليها وهي:

- قياس أو تقدير تكلفة الجودة، حيث يمثل تقدير تكلفة الجودة إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها مفهوم ضمان الجودة أو تأكيد الجودة، وذلك وصولاً إلى ترشيد تكلفة الجودة في كل من المراحل الخاصة بالتصميم والانتاج والعمليات، لا في مرحلة الرقابة فقط، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بظهور منتجات معينة، حيث تتمثل تكاليف الجودة في: تكاليف الإصلاح وتكاليف إعادة التشغيل وتكاليف فقد العملاء نتيجة عدم إرضائهم.
- النظرة الشاملة لرقابة الجودة "رقابة الجودة الشاملة" والتي تركز على تحقيق التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة وذلك عبر مراحل تصميم المنتج والتصنيع، حتى وصول المنتج إلى الزبون.

ويرى ديل أن مفهوم إدارة الجودة انبثق وتطور نتيجة للتطور الذي حصل لمرحلة فحص ورقابة الجودة إلى مفهوم تأكيد الجودة الذي تطور وتوسع من خلال التأكيد على تخطيط الجودة المتقدم، التدريب، حل المشاكل الحرجة، ومشاركة وتحفيز الأفراد (Karoline & Anne, 2013:15).

د- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات من القرن العشرين، حيث يضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، وما زال مستمراً حتى الآن، وسبب ظهوره هو شدة تزايد المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة أسواق البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية

والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، مما دفع العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة أنشطتها إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها، فمثلاً قامت المنظمات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة لمواجهة المنافسة الحالية (غوتي، 2018:8). وأحدث هذا المفهوم تطوراً معتبراً في مجال إدارة الجودة وتميز بتقديمه لتوجيهات جديدة متعلقة بفكرة الشمولية، وتتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في السلع والخدمات في كل وظائف الإدارة (حامد، 2012:47).

3- مفاهيم الجودة:

تعددت تعريفات الجودة بتعدد الباحثين والعلماء المهتمين بموضوعها، وأثير جدل واسع في معناها، حيث أن مفهوم الجودة من المفاهيم ذات الاستخدام المتعدد وبالتالي نجد إختلافاً بين الكتاب في تعريفها يعود إلى اختلاف خلفياتهم الفكرية والمداخل التي يتناولون من خلالها مفهوم الجودة، وعليه، سنقوم باستعراض هذا الموضوع من خلال استعراض الاصل اللغوي لمفهوم الجودة ثم استعراض بعض التعريفات الذي أوردها رواد الجودة، وذلك على النحو الآتي:

أ- الجودة لغة:

عرفت الجودة في المعجم الوسيط وفقاً للفعل الثلاثي لها من جاد ومصدره جودة أو ج ودة بمعنى صار جيداً أو يقال جاد العمل فهو جيد وجمعها جياذ أو جياذ، وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل. وإن أصل كلمة الجودة يعود إلى القرن الثالث عشر، وهي مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة "qualite" ومن الكلمة اللاتينية "qualitas" والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان، وقد تعني ميزة أو صفة الشيء، ومنذ دخولها في اللغة الانجليزية تطورت وأصبحت تحمل معاني كثيرة (Hoang, 2017:8).

ب- المفهوم النظري للجودة:

تعدد تعريفات الجودة كما ذكر آنفاً بتعدد الباحثين المهتمين، كما تنوعت بحسب اختلاف خلفياتهم الفكرية وتخصصاتهم المهنية ومن هذه التعريفات:

عرف "feignbaum" الجودة بأنها "المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، الهندسة، التصنيع، والصيانة، والتي من خلالها ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل"،

(Luburi,2014:5). في حين عرفها (Juran & Gryn,1973) بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي كل من Juran وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال أو غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج (Androniceanu1,2017:63)". وفي تعريف آخر أورده Edwards Deming (1986) إذ يرى أن الجودة "تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل" (Luburi,2014:5). ومن جهته عرفها "Kauro Ishikaw" بأنها "تلك الجودة التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها"، (لبروا،2015:4). أما "Philip -Crosby" فقد عرف الجودة من جهته بأنها "المطابقة مع المتطلبات"، كما أكد على أن الجودة الرديئة تكلف المنظمة ما يقارب (20%) من معدل عائداتها (Androniceanu,2017:63). "ومن جهة أخرى عرفت المنظمة الدولية للمقاييس والمواصفات "ISO" الجودة بأنها "مجموعة من المواصفات العالمية المميزة للسلعة أو الخدمة والتي تجعلها ملبية للحاجات المعلنة والمتوقعة" (عبدالله،2017:12). كما أشارت The British Standard Institutions BSI) إلى الجودة على أنها "شمولية الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها المعلنة أو الضمنية" (Errabou,2013:15).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن تعريف الجودة متعدد الجوانب والمجالات، حيث لا يمكن حصره وتوظيفه واستخدامه في مجال محدد فقط، بل يأخذ اشكالاً وأبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم إدارية وفنية وصحية واقتصادية واجتماعية وسلوكية وغيرها، حيث يعرف الباحث الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والمواصفات المتكاملة والمتراصة للسلعة أو الخدمة التي لا تلبي فقط جميع رغبات واحتياجات المستهلكين بل تفوق توقعاتهم في كل زمان ومكان، بحيث تكون خالية من العيوب ومطابقة للمعايير المعدة سلفاً ومتوفرة بسعر أقل بحيث تضمن في جميعها الرضا والسعادة للعملاء.

4- أهداف الجودة:

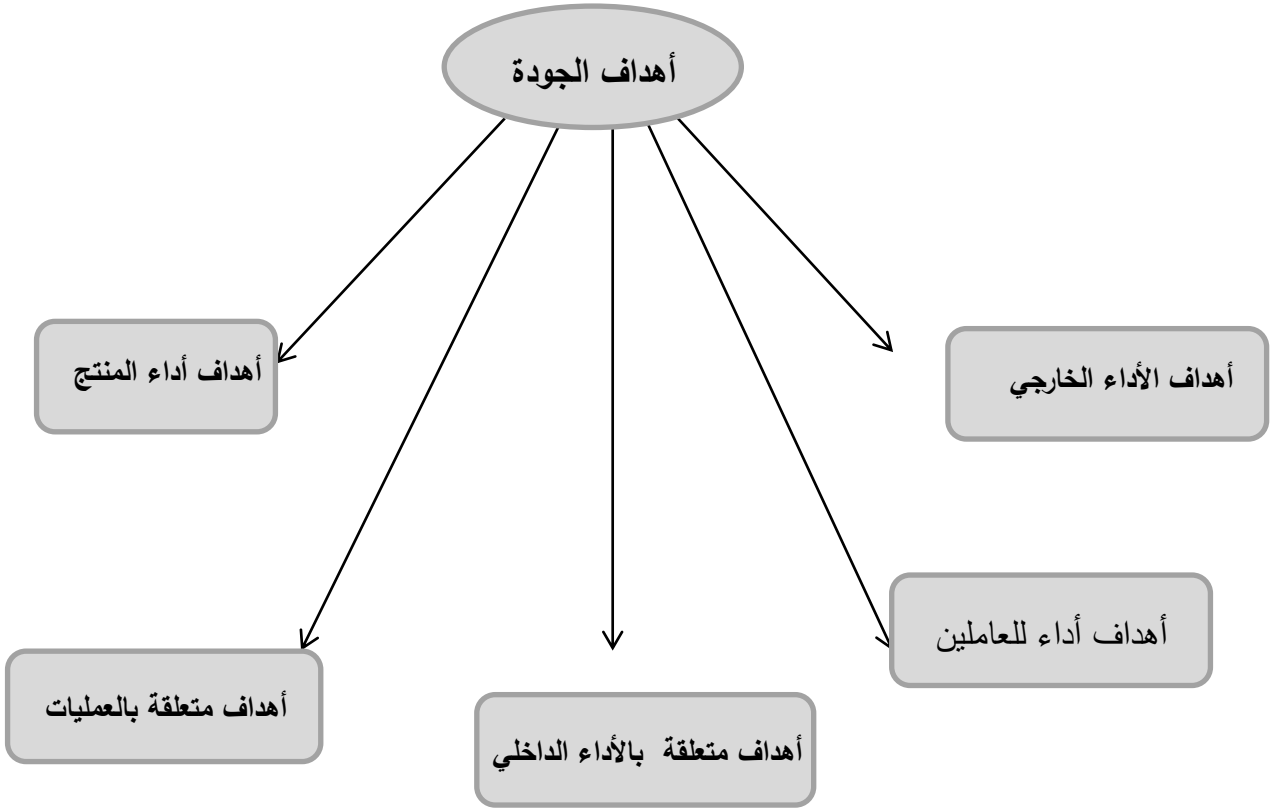
منذ أن عرف مفهوم الجودة، حاول الباحثون بلورة الأهداف المراد تحقيقها من تبني هذا المفهوم حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع أفراد المنظمة أثناء تبنيهم لهذا المبدأ من جهة، ومن جهة أخرى للتركيز على هذه الأهداف أثناء التطبيق، ولقد أشار كرامة إلى أن هناك نوعين من الأهداف للجودة (2011:51) هما:

أ- أهداف تخدم ضبط الجودة: وتتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، وتصاغ على مستوى المنظمة، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

ب- أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر.

ومن هذا المنطلق، يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الاسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف أداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.



الشكل رقم (3) يوضح أهداف الجودة.

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: أداء العاملين:

1- مفهوم أداء العاملين:

يعتبر مفهوم الأداء واحداً من المفاهيم التي نالت نصيباً واسعاً من الاهتمام والبحث من قبل الكتاب والباحثين في مجال دراسات العلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، ويعود ذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، إذ أن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين لأنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فيها، حيث يمثل الأداء النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المنظمات والمرافق الحكومية إلى تحقيقها والوصول إليها.

وقد تعددت واختلقت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون للأداء، ويرجع هذا الاختلاف والتباين إلى البعد الذي يتناولون فيه هذا الموضوع، وسنستعرض بعض منها على النحو الآتي:

عرف "السلمي" (1997) الأداء بأنه: "الرغبة والمقدرة في العمل واللذان يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء، بمعنى أنهما يكملان بعضهما البعض ولا غنى لأحدهما عن الآخر" (السلمي، 1997:147). ومن جهة أخرى عرف الأداء بأنه "الكيفية التي يقوم بها العاملون في إنجاز المهام والواجبات المسندة إليهم وفقاً للمعايير والتوقعات المحددة من المنظمة" (APPIAH,2010:15). بينما عرف الأداء بأنه "القدرة الجسدية والنفسية في تنفيذ مهمة محددة بأسلوب محدد يمكن قياسه وفقاً للمستويات الآتية: عالي، متوسط منخفض، كما تستخدم كلمة الأداء في وصف بعض المجالات مثل الأداء الاجتماعي، الأداء التنظيمي، الأداء الوظيفي وأداء الأفراد..... الخ (Uddin,Hossain,2013:64)". بينما عرف عبدالله (2017:27) أداء العاملين بأنه "مجموعة الأنشطة والمهام والمسؤوليات المختلفة التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة وذلك وفق خطة معينة ونظام واضح من أجل تحقيق أهداف المنظمة من ناحية الجودة النوعية". في حين عرف Andrew أداء العاملين بأنه "المخرجات التي يتم الحصول عليها من أعمال العاملين ومهاراتهم أثناء قيامهم بأداء مهمة معينة" (Andrew,2017:3). كما يمكن تعريف الأداء على أنه "مقارنة بين العمل الفعلي للموظفين الفرديين وبين معايير العمل الموضوعية التي تساهم في تطوير الأساسية التقنية للمنظمة" (Pakpahan,2020:324، وآخرون).

ومما سبق، يرى الباحث أن أداء العاملين ما هو إلا الأسلوب أو الطريقة التي يستخدمها العاملون في إنجاز الأنشطة والمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم تحقيقاً للمخرجات والأهداف المرجوة منهم

وفقاً للمعايير المحددة خلال فترات زمنية معينة نتيجة تفاعل سلوكيات ورغبة العاملين أثناء تنفيذ تلك الوظائف سعياً لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.

2- أهمية أداء العاملين:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت منها وقيمة جهد وعمل (منتجها) العنصر البشري، وبذلك يتحقق الربح، وعلية، فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل منتجها (العنصر البشري)، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة وأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً (الدحلة، 2001:98-99).

3- عناصر أداء العاملين:

يختلف الباحثون في تحديد مكونات وعناصر الأداء التي يمكن استخدامها في قياس أداء العاملين، حيث يتكون الأداء من مجموعة من المكونات والعناصر الأساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود للأهمية التي تتمتع بها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء، من أجل الوصول إلى مزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين (بحر، والعجلة، 2010:8). حيث يتكون أداء العاملين بشكل عام من عدة عناصر أوردها (أبو نصيب، 2017، الخليل، 2017، محمود، 2016، مصلح، 2016) وذلك على النحو الآتي (إمام، 2018:340):

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات المهنية والفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

ب- نوعية العمل: وتشمل المعارف والمهارات الخاصة، وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرات على التنظيم وتنفيذ العمل دون حدوث أخطاء.

ج- كمية العمل المنجز: وتشمل مقدار وحجم العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في ظروف العمل العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، وتقاس المهارة بعاملتي الدقة والسرعة في الأداء.

د- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، والإخلاص في أداء العمل والانتماء للوظيفة والمكان، ومدى حاجة وتقبل الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين عند وجود ملاحظات أو اقتراحات وتقييم نتائج عمله.

هـ- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، وهي التنظيم وهيكله، وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية (درة، 2003:96).

4- أنواع أداء العاملين:

يرى درة (2008:126) أنه يمكن تقسيم أداء العاملين إلى نوعين هما:

- أ- **الأداء الفني:** والذي يشير إلى قدرة الفرد على السيطرة أو تحقيق متطلبات الوظيفة واتخاذ القرارات الصحيحة.
- ب- **الأداء الاجتماعي:** ويشير إلى قدرة الفرد على الانسجام مع الآخرين في مكان العمل وتجنب الجدل والنزاع بجانب قدرته على تسوية خلافاته.

5- محددات أداء العاملين:

مازال هناك صعوبة بين الكتاب والباحثين في علم الإدارة للخروج باتفاق حول محددات أداء معينة للعاملين، ويعود ذلك إلى بعض الأسباب، ومنها أن هذه المحددات تختلف من فئة إلى أخرى، وتختلف أيضاً من منظمة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي في تحديد محددات الأداء. ويمكن تلخيص محددات أداء العاملين إلى ثلاثة عوامل رئيسة كالتالي:

- أ- **الجهد المبذول:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- ب- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** فالموظف لكي يؤدي مهامه لا بد أن تتوفر فيه صفات شخصية تساعد على أداء هذه المهام أو الوظائف.
- ج- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه (حجاج، بوزيان، مقدم، 2014:39).

6- معايير أداء العاملين:

هناك معايير للأداء متعددة وضعها الباحثون والمفكرون في مجال الإدارة وسلوك الموارد البشرية، وذلك بهدف مراقبة الأداء واكتشاف أي انحرافات ليتم عمل المعالجات الصحيحة في الوقت المناسب. وهناك عدد من المعايير يمكن أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء وهي كالاتي: الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، الجودة، والربحية، (Ahuja,1992)، ويمكن تناول ذلك بشكل مختصر على النحو الآتي: (Nassazi,2013:27-28)

أ- الإنتاجية: ويعبر عنها بمعدل المخرجات إلى المدخلات (Stoner, Freeman and Gilbert Jr 1995). ويتم من خلالها قياس العلاقة بين عوامل الانتاج للفرد والمنظمة والمصنع في كيفية تحويل مصادر المدخلات إلى سلع وخدمات، مع تحديد كمية مخرجات الانتاج بناء على المصادر التي استخدمت لذلك (Lipsey,1989).

ب- الكفاءة: وهي القدرة على إنتاج المخرجات المطلوبة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل كلفة ممكنة (Stoner,1996).

ج- الفعالية: وهي قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المرجوة (Stoner,1996).

د- الجودة: وهي ميزة المنتجات والخدمات التي لها القدرة على تلبية الاحتياجات المعروفة والضمنية (Kotler & Armstrong,2002). وتقوم أيضاً على تحقيق منتجات وخدمات أفضل وبسعر منافس جداً (Stoner,1996).

هـ- الربحية: وهي القدرة في الحصول على فوائد خلال فترة زمنية محددة باستمرار، ويعبر عنها بمعدل الفائدة الكلية مقارنة بالمبيعات والمرتجات إلى راس المال المستخدم فيها (Wood & Stangster 2002).

7- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء حيث أن الباحثين والمفكرين في السلوك الإنساني والإداري قد توصلوا إلى عوامل قد تحدث تأثيرات إيجابية أو سلبية في أداء العاملين، فمثلاً حدد الباحث بظاظو عوامل مؤثرة على الأداء، وكذلك توصل الباحثون (عباينة، هياجنة، الواكد، 2014:29) إلى أن هناك تأثيراً للعدالة التنظيمية على أداء العاملين، وذلك ما يمكن توضيحه في العوامل الآتية:

أ- العوامل المؤثرة على أداء العاملين وفقاً لدراسة بظاظو (2010:49) على النحو الآتي:

- **تحديد أهداف المنظمة:** إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات:** لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار، قد ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والعاملين، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.
- **الرضا الوظيفي:** إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
- **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين.
- **التطور التنظيمي:** إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- **نطاق الإشراف:** يلعب نطاق الإشراف دوراً مهماً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك أثراً على أداء العاملين.
- **نظام الحوافز:** إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.
- **البيئة المادية:** عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثاراً سيئة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي (عيسى، 2014:88).

ثالثاً: جودة أداء العاملين:

إكتسبت الجودة أهميتها من كونها تتبع من قيم الإنسان وفطرته، فالعمل الصحيح المتقن مصدر للأعجاب والفخر، وليس أفضل من أن تمارس الجودة لتلامس معاني الأمانة والدقة والإخلاص، بل والإحسان الذي هو أرقى معاني مراقبة الذات، وأداء العمل، انطلاقاً من رغبة ذاتية، وقيم أصيلة تؤمن بها، وتعمل بموجبها (الدجني، 2010:4)

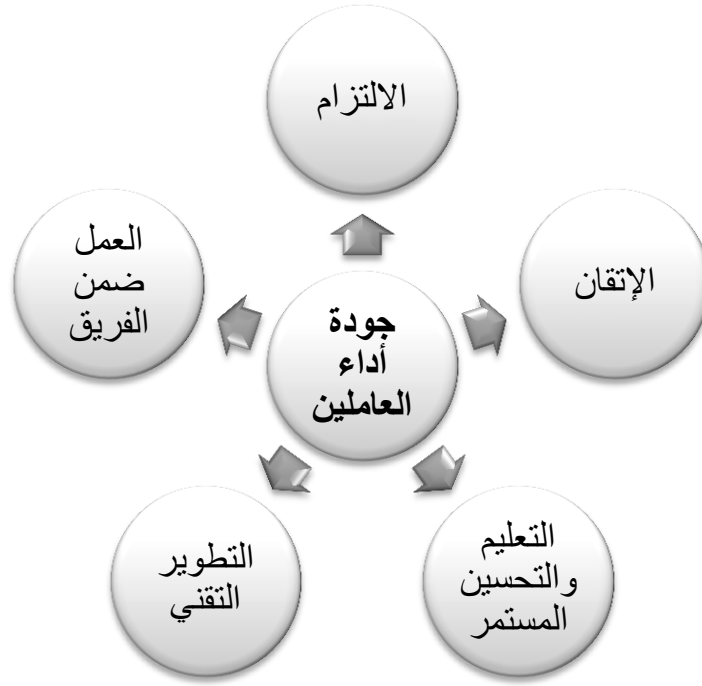
كما أشار عودة ويوب (2017:366) إلى أن تطبيق معايير الجودة في الأداء الوظيفي المتمثلة في الرقابة والتخطيط والتحسين المستمر، هو الأداة الرئيسة التي تؤدي إلى استراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء الوظيفي، مما يحقق النجاح في المستوى التنافسي. في حين يرى العميرة (2003:30-33) أن جودة

الأداء الوظيفي تتمثل بتوفير البيانات والمعلومات التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير أداء العاملين والمراجعة المستمرة لأدائهم ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وإدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل وتدريب الموارد البشرية في استخدامها لتطوير أدائهم، وكذلك إنشاء دورات تدريبية للعاملين حول معايير الجودة وكيفية تطبيقها في الواقع.

ويقصد بجودة أداء العاملين: مدى تطابق أداء الموظف مع أبعاد جودة الأداء المتمثلة في (الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق).

2- أبعاد جودة أداء العاملين:

بناءً على موضوع وأهداف الدراسة تم تحديد أبعاد جودة أداء العاملين بالالتزام والإتقان والتعليم والتحسين المستمر والتطوير التقني والعمل ضمن الفريق لما لها من أهمية كبيرة في تجويد أداء العاملين في الشركة.



والشكل رقم (4) أبعاد جودة أداء العاملين.

المصدر: إعداد الباحث

أ- **الالتزام:** بدأ الاهتمام بالالتزام منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، فيؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث ينتابها الكثير من الخسائر الاقتصادية أو الاجتماعية على مستوى الفرد أو الجماعات.

ويعرف الالتزام بأنه "حالة من التطابق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى الاعتقاد بقيمتها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية للاستمرار فيها" (حليمة، 2020:53-54). كما عرف Meyer & Allen الالتزام بأنه "الإرتباط النفسي الذي يشخص العلاقة بين العاملين والمنظمة والرغبة القوية في الاستمرار بعضويتهم في المنظمة" (Andrew,2017:3). في حين عرف الالتزام بأنه "نتاج الإخلاص والروح المعنوية العالية وهو في نهاية المطاف الذي يقود إلى الأداء المتميز" (البقلان، 2020، <https://www.alriyadh.com>). كما يشير إلى مستوى الالتزام والشعور الإيجابي والتفاني الذي يتمتع به العاملون تجاه الشركة والذي ينعكس في مدى استعدادهم للبقاء فيها وتجاوز مجرد تلبية نداء الواجب وإحساس العاملين بأن لديهم مصلحة في نجاح الشركة، (شبكة هيكل ميديا المعرفية،2020، <https://hbrarabic.com>). وعليه، يعرف الباحث الالتزام لغرض البحث مدى التزام العاملين في شركة يمن موبايل بمواعيد الدوام، وأداء الأعمال والمهام المطلوبة، وكذلك تسليم مخرجات الأعمال الخاصة بهم في مواعيدها المحددة.

ب- الإتيقان: إن الإتيقان مفهوم واسع جداً يشمل جميع الأمور التي نقوم بها في الحياة، وهو يعني القيام بجميع الأمور بأفضل طريقة ممكنة وباستخدام جميع قدراتنا الممكنة، فيقوم الإنسان بالسعي في الحياة بجميع ما يمتلكه من قدرات وباستخدام جميع الحلول المتاحة لديه، ولا يقتصر الإتيقان على العبادات فقط كالصلاة والصوم والزكاة، مع أنها تحتل جزءاً كبيراً من هذا الأمر أيضاً، ولكنه يصل إلى الإتيقان في العمل، فالله - عز وجل - حث على العمل وجعل العمل وإتقانه يرتقي إلى مرحلة العبادة، وكما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه البيهقي) (أبو الكاس،2015:29). كما أن مفهوم الإتيقان من مصدر أتقن وهو يعني إحكام الشيء على وجه الدقة والضبط، والإتيقان هو أعلى درجات الحفظ والضبط والذي يتمثل في عدة أمور وأشكال (القرناوي،2019م <https://mawdoo3.com>). كما يعرف الإتيقان بأنه "استثمار الطاقات البشرية التي وهبها الله سبحانه وتعالى للإنسان في إحكام الشيء والعمل على إخراجها على أتم وجه، ضمن الإمكانيات المتاحة (الأدهمي،2020:294). ويعرف أيضاً إتقان العمل بأنه "أداء الوظائف بمهارات عالية وإنتاجيه مستقبلية ذات جودة دون خلل"، أي أنه الوسيلة التي يجري من خلالها التقيد بضوابط وتقنيات معينة بهدف أداء العمل في وقت معين دون تأخير الحصول على نتائج عالية الجودة" (أبوصوي، <https://hyatoky.Com>).

وعليه، يعرف الباحث الإتقان لغرض إجراء الدراسة بمدى التزام العاملين بتسليم الأعمال الموكلة اليهم حسب المواصفات المطلوبة وضمن المعايير المحددة للأعمال المختلفة، أي خالية من الأخطاء.

ج- التعليم والتحسين المستمر: إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته والبيئة الخارجية تتغير باستمرار مع مرور الزمن، وبالتالي فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلائم مع التغير في البيئة الخارجية (جودة، 2006:181). ويعرف التحسين المستمر بأنه "الفلسفة الإدارية التي تتعامل مع عوائق تحسين المنتج والعملية، وهو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة ويستخدم خصيصاً للتحسين المستمر للآلات والمواد والاستفادة من جهود الموظفين وأساليب الإنتاج خلال تطبيق اقتراحات وأفكار أعضاء الفريق" (عبدالله، 2017:21). كما يعرف (KAIZEN) التحسين المستمر بأنه "تحسين الأداء في المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية..... الخ، فالتحسين المستمر لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة، ويعرف التحسين المستمر بأنه توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات" (دهنون، 2015:7). حيث أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية، من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، وإن التحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف (حمود، 2000:101).

وعليه، يقصد الباحث بالتعليم والتحسين المستمر لغرض إجراء الدراسة: بمدى التطوير الذي يطرأ على العاملين في شركة يمن موبايل، ومدى رغبتهم وقابليتهم في التعلم واكتساب المهارات المهنية الجديدة باستمرار.

د- التطوير التقني: لعل من أهم ما تتميز به حضارة العصر، هو التطور التقني في جميع أوجه الحياة وتطبيقاتها المتعددة، مما يجعل التطوير التقني يلعب الدور الريادي في المجتمع، حيث يشكل أحد أهم العوامل المسؤولة عن النمو الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع إن لم يكن أهمها على الإطلاق والمؤثر على بيئة المجتمع.

ويقصد بالتطوير الإلمام الكامل بالمعارف والعلوم التي تؤدي إلى تحسين الأداء باستمرار من خلال تقديم سلعة أكثر إشباعاً لرغبات العملاء مع تقليل التكلفة وزيادة الجودة (شاكوت، 2015:62). وترى صليحة (2010:30) أن التطورات التقنية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل التي توفر مناخاً تنظيمياً يتلائم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية، ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

أما مفهوم التقنية فيشير إلى الأساليب الفنية التي تستخدمها المنظمة في العمل، أو هي فنون وأدوات تحويل المدخلات (الموارد) إلى المخرجات (النواتج)، ولا تقتصر الفنون والأساليب الفنية على المنظمات الصناعية، بل تمتد إلى كافة المنظمات، فالمنظمات التجارية والزراعية والخدمية تستخدم أساليب وفنون (أي تقنية) خاصة بها (ماهر، 2011:30). في حين يرى القحطاني (2013:35) أن التقنية تسهم في إضفاء عاملي السرعة والدقة على العمليات، مما يؤدي إلى مخرجات أكثر جودة؛ بمعنى تحقيق نتائج أفضل، وقد أشار القحطاني إلى تعريف التقنيات في ضوء مميزاتها وأهميتها بأنها "الأدوات المستحدثة، والأساليب المبتكرة التي أفرزها العقل البشري، والذي طوره العالم والخبرة والمعرفة، لتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي تحققتها الأدوات والأساليب السابقة، من خلال توفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة. كما تعرف التقنية بأنها "ذات تأثير إيجابي وسلب في الوقت نفسه على العاملين، فقد تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والتخلص من الأجزاء الروتينية، والمجهود العضلي، وزيادتها تسبب في البطالة بسبب استغناء المنظمات عن العاملين واعتمادها بنسبة كبيرة على التقنية المستخدمة فيها" (عيسى، 2014:70).

وعليه، يقصد الباحث بالتطوير التقني لغرض إجراء الدراسة بقدرة العاملين في شركة يمن موبايل على التعامل مع التقنيات الحديثة والأجهزة الإلكترونية التي تسهل العمل وتختصر الوقت والجهد لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

هـ- **العمل ضمن الفريق:** يعرف فريق العمل بأنه "مجموعة من العاملين يتميزون بمهارات تكاملية ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف محدد" (Skripak, 2016:4). كما يعرف بأنه "تفاعل وتنسيق شخصين أو أكثر مع بعضهم البعض لتحقيق هدف محدد، فعندما يقوم أعضاء المنظمة بالعمل في فريق واحد يصبح تحقيق الأهداف التنظيمية سهلاً، والذي بدوره سيؤدي إلى تطوير سلوك العاملين وينعكس على تحسينات الإنتاجية" (Nassazi, 2013:34). ومن جهة أخرى، يعرف العمل الجماعي بأنه أداة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، وأن الهدف الأساسي يكمن في

تشجيع مشاركة الأفراد بحيث يتم إحراز أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي (شاكوت، 2015:74). وأن تعزيز العمل الجماعي هو من الأولويات القصوى في خلق المزيد من المشاركة للعاملين ورفع مستوى أداء الموارد البشرية وتشجيع الابتكار والدعم وتعزيز التماسك وزيادة الإلتزام التنظيمي، كذلك يعزز العمل الجماعي التنافس بين الأعضاء والذي بدوره يسهم في إبراز نقاط القوة والضعف ويمكن بعد ذلك تشخيص هذه النقاط وإجراء التعديلات التي تزيد من فاعلية الأداء للموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الاستقرار التنظيمي (شيعا وعباس، 2019:69). حيث تشكل فرق العمل على مستوى القسم الواحد أو على مستوى المنظمة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية المختلفة وحسب الحاجة، وتعد فرق العمل العنصر الأساسي لتطبيق ونجاح إدارة الجودة في أي منظمة (السنفي، 2018:131).

وعليه، يقصد الباحث بالعمل ضمن الفريق لغرض إجراء الدراسة: مدى قدرة ورغبة العاملين في شركة يمن موبايل على أداء وإنجاز المهام والواجبات الوظيفية بكفاءة وفاعلية ضمن فريق.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عن شركة يمن موبايل للهاتف النقال

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الأول

نبذة عن شركة يمن موبايل للهاتف النقال

تمهيد:

تعتبر شركة يمن موبايل للهاتف النقال إحدى الوحدات الاقتصادية الحكومية المهمة والحيوية في الجمهورية اليمنية، حيث تؤدي دوراً كبيراً في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وذلك من خلال رفد الموازنة العامة للدولة، وانطلاقاً من انتمائها للوطن والمجتمع، حرصت شركة يمن موبايل للهاتف النقال على الدوام على أداء مسؤولياتها الاجتماعية بتميز وتفوق يعكس مكانتها كشركة يمنية وطنية رائدة حققت إنجازات كبيرة، حيث كانت وماتزال هي الشركة السبّاقة في دعم ورعاية الكثير من البرامج الاجتماعية والتنمية والإنسانية التي نالت التقدير والإعجاب والاحترام من المجتمع، ويأتي هذا الدعم ترجمة حقيقية للانتماء للوطن.

ونظراً لأهمية ومكانة شركة يمن موبايل للهاتف النقال، فقد قام الباحث بتخصيص هذا المبحث للتعريف بها، وتوجيهها الاستراتيجي، واختصاصاتها، وهيكلها التنظيمي ومسؤوليتها الاجتماعية.

أولاً: نبذة تعريفية عن شركة يمن موبايل للهاتف النقال:

تأسست شركة يمن موبايل للهاتف النقال كمشروع استثماري تابع للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية وفقاً لأحكام قانون الاستثمار رقم (22) لعام (2002م)، وبموجب قرار الهيئة العامة للاستثمار رقم (2803) الصادر بتاريخ (2004/9/4)، وتم تدشين المشروع في 22 سبتمبر من العام 2004م، وفي 20 يوليو من العام 2006م بدأت إجراءات تحويل نشاط شركة يمن موبايل للهاتف النقال إلى شركة مساهمة يمنية عامة، بموجب قانون الشركات التجارية اليمني رقم (22) لسنة 1997م وتعديلاته، وقراري مجلس الوزراء (97) و(287) لسنة 2006م بشأن تحويلها إلى شركة مساهمة يمنية عامة، وفي 10 فبراير 2007م تم إشهار شركة يمن موبايل للهاتف النقال كشركة مساهمة عامة بموجب قرار وزير الصناعة والتجارة رقم (50) لسنة 2007م، برأسمال قدره (43,262,000,000) ريال موزع على (86,524,000) سهم، وبقيمة إسمية (500) ريال للسهم الواحد، وتم تعديل إسم صاحب المشروع الوارد في قرار التسجيل رقم (2803) الصادر بتاريخ 2004/9/4م، الخاص بإقامة مشروع يمن موبايل، من المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شركة يمن موبايل للهاتف النقال (شركة مساهمة يمنية عامة).

وبهذا تكون شركة يمن موبايل أول شركة مساهمة عامة في مجال اتصالات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية .

واعتباراً من 1 يناير 2007م أصبحت شركة يمن موبايل للهاتف النقال شركة مساهمة عامة، وأصبحت نسب المساهمة فيها وفق آخر إحصائية في العام 2019م، على النحو الآتي (تقرير مجلس الإدارة المالي للعام 2019م):

جدول رقم (1) يوضح المساهمين في شركة يمن موبايل

م	الجهة المساهمة	عدد الأسهم نهاية العام 2019م	نسبة الأسهم
1	المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية	51,370,244	59.37%
2	الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات	3,896,020	4.50%
3	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	2,810,220	3.25%
4	صندوق التقاعد والضمان الاجتماعي بوزارة الدفاع	2,740,522	3.17%
5	الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي	2,467,898	2.85%
6	صندوق التقاعد والضمان الاجتماعي بوزارة الداخلية	1,872,980	2.16%
7	المؤسسة الاقتصادية اليمنية	1,000,000	1.16%
8	الشركات الخاصة وما في حكمها	7,440,101	8.60%
9	المواطنون	10,529,382	12.17%
10	موظفو الاتصالات	2,396,633	2.77%

المصدر : موقع شركة يمن موبايل للهاتف النقال على الأنترنت (نسخة الكترونية) (12-31-2019)

ثانياً: مهام واختصاصات شركة يمن موبايل للهاتف النقال:

تتمثل مهام واختصاصات شركة يمن موبايل في الآتي:(النظام الأساسي لشركة يمن موبايل 2006):

1- إمتلاك وإنشاء وإدارة وتشغيل واستخدام وصيانة شبكة عامة وخدمات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.

2- تشييد وامتلاك وتشغيل جميع أجهزة ومحطات ومرافق الاتصالات بمختلف أنواعها، لتستخدم لتوفير خدمات الهاتف النقال وأي أعمال أو مهام أخرى لها صلة بأغراض الشركة.

3- إقامة شبكة توزيع مباشرة خاصة بها بما في ذلك قنوات مباشرة ومحلات مبيعات مباشرة وغير مباشرة ونقاط تجزئة.

4- توفير خدمات الهاتف النقال، وخدمات الإنترنت النقال، وخدمات القيمة المضافة ذات الصلة للزبائن.

- 5- إقامة نقاط ربط إرسال عبر قنواتها الخاصة بالإرسال أو عبر استئجار قنوات إرسال من المؤسسة العامة للاتصالات.
- 6- تقديم كل خدمات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر الخدمات الآتية: خدمات الاتصالات الصوتية، خدمات تراسل المعطيات والإنترنت، خدمة الرسائل القصيرة SMS، خدمة النداء الصوتي PTT، الخدمات والخصائص الرقمية الإضافية.
- 7- ربط شبكتها مع أي شبكة مرخص لها أو معتمدة في الجمهورية اليمنية أو في الخارج بموجب اتفاقيات ربط ثنائية تحدد مهام والتزامات كل طرف.
- 8- العمل على تطوير خدماتها وشبكتها وأنظمتها وفق أحدث التقنيات العالمية، والعمل على نشر الخدمة في كل أنحاء الجمهورية اليمنية بجودة عالية وفق خططها وبرامجها وإمكانياتها.
- 9- تقدم الشركة خدمات الهاتف النقال بأي من أنظمة الهاتف النقال المعتمدة عالمياً، ويجوز لها الجمع في تقديم الخدمة بين أكثر من نظام متى رأت ذلك لصالح المساهمين والمشاركين.
- 10- ممارسة أي نشاط تجاري أو خدمي يخدم أهداف الشركة وتوجهاتها المستقبلية، وبناء علاقة مع الشركات التي تزاول أعمالاً شبيهة بأعمالها.
- 11- القيام بالتوكيلات التجارية وامتلاك العلامات المتعلقة بها ضمن نشاطها الرئيس، والقيام بتصنيع الأجهزة والمنتجات التي يتطلبها نشاط الشركة.
- 12- القيام باستيراد جميع الآلات والمعدات والأدوات التي تخدم وتحقق أغراضها في كل المجالات المكملة لأوجه نشاطها وإدارتها وتسويق منتجاتها والتعامل في بيعها وشرائها.
- 13- للشركة الحق في امتلاك الأصول الثابتة والمنقولة لتحقيق أغراضها.

ثالثاً: نظام CDMA المستخدم في الشركة:

يعتمد نظام CDMA على تقنية الطيف المنتشر - spread spectrum - الذي يخصص كود (شيفرة) محدد لكل مكالمة هاتفية وبالتالي فإنه يمكن لمجموعة من الإشارات الراديوية أن تتقاسم مدى واسع من ترددات الراديو، بحيث يلتقط كل مستقبل المكالمة التي تخصه بناء على الكود الذي تحمله، بينما تستخدم الهواتف الخلوية الأقدم المعتمدة على TDMA وال GSM على تقنية الطيف المنتشر من خلال تقسيم طيف الراديو إلى حزم ترددية ضيقة. ولزيادة السعة فإن هذه الشبكات تقوم بدمج عدة مكالمات هاتفية على نفس

القناة الترددية ولكن هناك حد أقصى لعدد المستخدمين لنفس القناة قبل أن تحدث تشوشات وتقطعات في الإشارة المنقولة (موقع شركة يمن موبايل للهاتف النقال، نسخة الكترونية).

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية لشركة يمن موبايل:

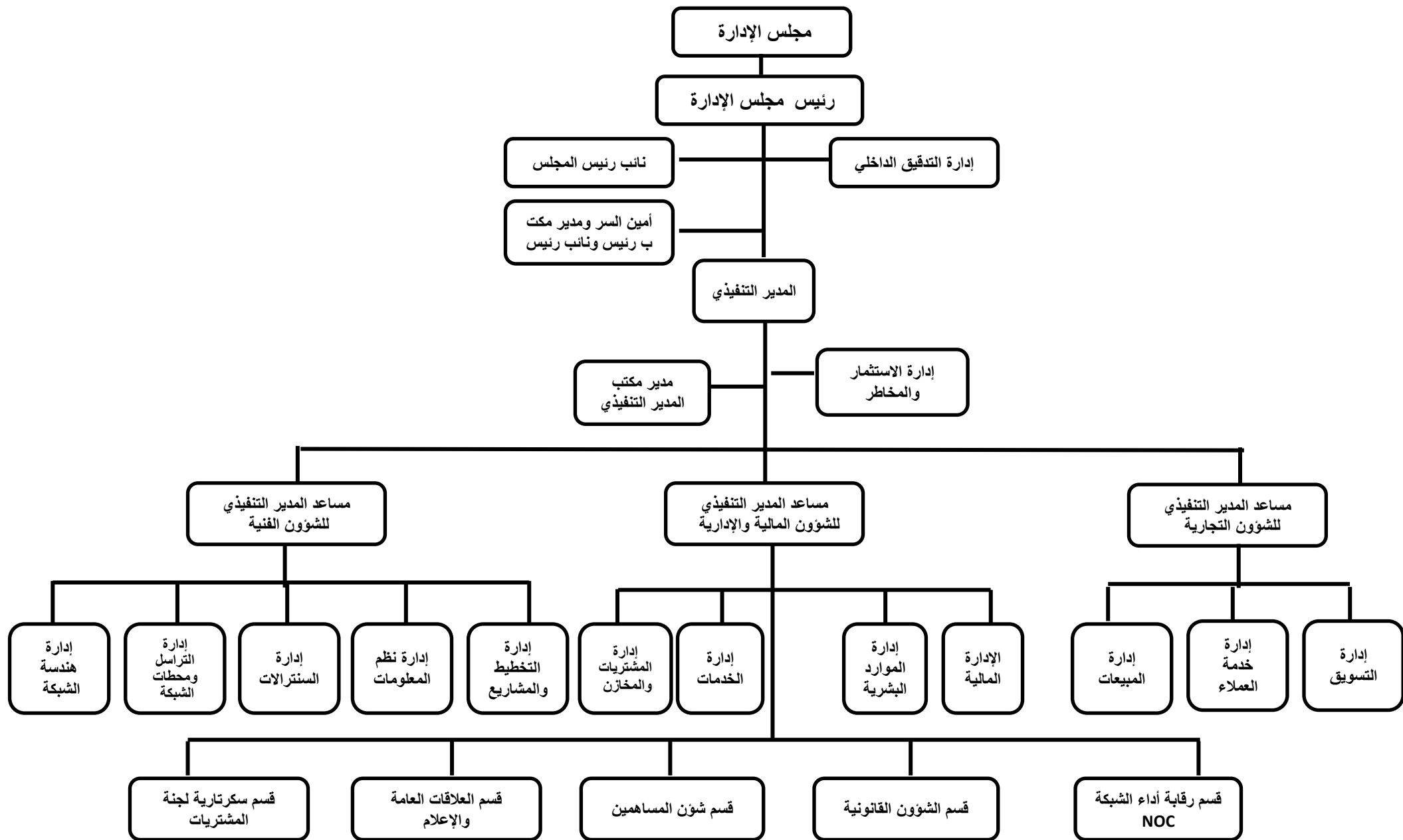
تسعى شركة يمن موبايل وبشكل متواصل إلى ترسيخ مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وذلك من واقع التزامها تجاه المجتمع اليمني، ولقد حرصت أن تثري حياة الناس من خلال سعيها الدائم للتفكير بشكل مستمر وبطرق مبتكرة من أجل تحقيق مساهمات ملموسة لنمو اجتماعي واقتصادي في جميع أنحاء البلاد. ولأنها تؤمن بمسؤوليتها تجاه المجتمع اليمني فقد انتهجت التنوع الاجتماعي مطبقة بذلك المنهجيات الحديثة في المسؤولية الاجتماعية، وفي عدة جوانب منها تطوير التعليم، وتوفير احتياجات الرعاية الصحية، والدعم الإنساني للمستحقين ورعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، والمساهمة في الحفاظ على التراث الحضاري. وتحرص كذلك على تطبيق شراكة مجتمعية فعالة مع منظمات المجتمع المدني لتلامس جهودها التوازن والتطور في جميع جوانب المسؤولية الاجتماعية وتعزيز روابط المجتمع

(<https://www.yemenmobile.com.ye/responsibility.php> 2019-1-10).

خامساً: الهيكل التنظيمي لشركة يمن موبايل للهاتف النقال:

الهيكل التنظيمي العام بحسب مهام الوحدات التنظيمية

شكل رقم (5) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة يمن موبايل للهاتف النقال 2021م



سادساً: التوجهات الاستراتيجية للشركة:

تم في عام (2019) إقرار الخطة الاستراتيجية للشركة (2019-2023م)، وثيقة الخطة الاستراتيجية لشركة يمن موبايل للهاتف النقال، (2019:31) والتي تتضمن الآتي:

1- الرؤية: الريادة في تقديم خدمات الهاتف النقال في سوق الاتصالات اليمنية.

2- الرسالة: تقديم خدمات الهاتف والإنترنت النقال في جميع مناطق الجمهورية اليمنية بجودة عالية وبسعر مناسب، من خلال كادر مؤهل ومتميز وبأحدث التكنولوجيا، بما يحقق رضا العملاء ويلبي تطلعات المساهمين والمجتمع.

3- القيم والمبادئ: استندت الشركة في رسم رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية على مجموعة من القيم والمبادئ وذلك على النحو الآتي:

أ- الإهتمام بالزبائن.

ب- الشفافية والمصداقية.

ج- الموثوقية والأمان.

د- الابتكار والإبداع.

هـ- التمكين والمشاركة.

و- العمل بروح الفريق الواحد.

4- الخطة الاستراتيجية للشركة 2019-2023م:

تبنت شركة يمن موبايل للهاتف النقال استراتيجية التوسع والنمو والانتقال بالشبكة إلى تقنية الجيل الرابع (LTE-4G).

5- أهداف الشركة:

وضعت الشركة عدد من الأهداف تركزت في أهداف استراتيجية وأهداف رئيسة على النحو الآتي:

أ- أهداف استراتيجية:

- تحسين جودة خدمات الهاتف والإنترنت النقال المقدمة للزبائن، بما يلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم، ويتواءم مع أحدث التكنولوجيا.

- الوصول بمعدل نمو الارباح بعد الزكاة وضريبة الدخل إلى معدل نمو (25%) بنهاية فترة الخطة 2023م.

ب- أهداف رئيسية:

كان الهدف الرئيس من إنشاء شركة يمن موبايل للهاتف النقال هو توفير خدمات الهاتف النقال لجميع المواطنين اليمنيين بأعلى جودة وأقل تكلفة، وقد عملت الشركة منذ تأسيسها على كسر الاحتكار الحاصل من قبل شركات الاتصالات العاملة في اليمن، واستطاعت الشركة خلال فترة وجيزة إيصال خدماتها إلى معظم مناطق اليمن والتي لم تصل إليها الشركات المنافسة، ويمكن تناول أهداف شركة يمن موبايل للهاتف النقال كالاتي (www.yemenmobile.com.ye):

- تطوير وتوسعة أنظمة وتجهيزات الشبكة الفنية الحالية.

- الانتقال إلى تقنية الجيل الرابع (4G-LTE).

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وزيادة الحصة السوقية للشركة بحيث تصل إلى (40%) في نهاية العام 2023م.

- زيادة إيرادات الشركة بنسبة نمو (15%) سنوياً.

- تعزيز المركز المالي وتنويع استثمارات الشركة.

- تطوير البناء التنظيمي والمؤسسي للشركة بما يعزز رفع مستوى الأداء والإنتاجية بكفاءة وفاعلية.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

تمهيد:

تعتبر إجراءات الدراسة الميدانية محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقه يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقيق أهدافها. وعليه، قام الباحث بالسير في هذه الإجراءات وفقاً للتسلسل المنطقي في البحث العلمي من جهة ولمقتضيات الدراسة وبما يحقق أهدافها من جهة ثانية، ولتحقيق الترابط العلمي والمنهجي بين أطرها النظرية وإجراءاتها العملية من جهة ثالثة.

بناءً على ذلك، سوف يشمل هذا المبحث وصفاً للمنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وحدة التحليل، وأداة الدراسة، والخطوات التي أتبعته في إعدادها من حيث الإعداد والتصميم واختبارات الصدق والثبات ومن ثم كيفية تصحيحها في كل مرحلة من تلك المراحل، وتطبيقها على مجتمع الدراسة، وأخيراً وصف الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

أولاً: تطبيق المنهج في الدراسة:

بناءً على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها وفرضياتها، تم الاعتماد على الطريقة المنهجية الكمية، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع مهما كان تصنيفها، ومن ثم وصفها وصفاً دقيقاً خالياً من المبالغة أو التقليل، كما يعتمد هذا المنهج على نتائج المسح الميداني في دراسة وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة للخروج بالتوصيات والمقترحات.

لقد تعددت تعريفات المنهج الوصفي بتعدد الباحثين ومنها تعريف دويدري (2000:18). بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة". ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي أحد أنواع المنهج الوصفي الذي عرف بأنه "وصف دقيق ومحدد لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو

تطورياً يشمل عدة فترات زمنية (دويدري، 2000:183). وبما أن المنهج الوصفي يعد أحد الأساليب المنهجية في البحث العلمي، والباحث المتبع لهذا المنهج يسير وفقاً لخطوات البحث العلمي في الدراسة، يضاف إلى ذلك أن طبيعة الدراسة الوصفية تتطلب مزيداً من الخطوات التفصيلية لخطوات الطريقة العلمية (عبيدات وآخرون، 1988:185)، من أجل الوصول إلى نتائج علمية يستند عليها عن طريق وصف الوضع الراهن للظاهرة من خلال رصدها واستيعاب مضمونها والحصول على أوصاف تفصيلية لها بهدف الإجابة عن تساؤلات المشكلة التي يدرسها، حيث يقوم الباحث الذي يتبع المنهج الوصفي بإنجاز مرحلتين هما: مرحلة الاستطلاع، ومرحلة الوصف الموضوعي، وفقاً للخطوات الآتية: تفحص الظاهرة محل الدراسة ودراستها دراسة وافية، تحديد المشكلة، صياغة الفرضيات وتدوين الحقائق والمسلمات التي تستند عليها الدراسة، اختيار عينة مناسبة للدراسة، تصميم أداة الدراسة المناسبة، تحديد طرق جمع البيانات والمعلومات، الالتزام بالموضوعية والدقة في جمع البيانات، تصنيف البيانات بهدف المقارنة والتوصل إلى أوجه الشبه والاختلاف وتوضيح العلاقات، التوصل إلى النتائج وتصنيفها ومن ثم تحليلها وتفسيرها بدقة وبساطة ومن ثم وضع التوصيات والخطة التطويرية بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها لتحسين الواقع المدروس (دويدري، 2000:191-192).

وتطبيقاً لمنهجية الدراسة، قام الباحث بإجراء دراسة تجريبية تمثلت في الاطلاع وقراءة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من جهة، ثم قام بإجراء مقابلة مع عدد من العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقالة من جهة ثانية، ومن خلال ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها، وصياغة أهميتها وتحديد أهدافها، وصياغة فرضياتها، وتحديد متغيراتها وتعريفها، وتوضيح محدداتها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء مقياسها، ومن ثم الاستفادة من تلك المعلومات في تغطية الإطار النظري للدراسة، كما استفاد الباحث من تطبيق خطوات المنهج الوصفي أيضاً في اختبارات الصدق والثبات للتحقق من صدق وثبات مقياس الدراسة.

ثانياً: وحدة تحليل الدراسة:

يقصد بوحدة التحليل "مستويات التحليل التي يختارها الباحث كلبنة لمجموعة البناء الذي يتولى دراسته فقد تكون وحدة التحليل فرداً أو منظمة أو حكومة أو دولة أو اتجاهاً أو نمطاً سلوكياً معيناً" (شليبي، 1996:20). وتشير وحدة التحليل أيضاً إلى المستوى الذي تجمع منه البيانات والمعلومات أثناء التحليل (هل هو المستوى الفردي، المستوى الثنائي الزوجي، مستوى الجماعة، القسم، الصناعة، أم الدولة؟) (العريقي، 2014:85).

وعليه، فإن وحدة تحليل الدراسة تتمثل في شركة يمن موبايل للهاتف النقال ممثلة بالإدارات المكونة لها ومن ثم العاملين في تلك الإدارات.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث" (أبو سمعان، 2015:87)، وبناءً على مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع الأفراد العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال بمختلف مستوياتهم الوظيفية في أمانة العاصمة والمحافظات، والبالغ عددهم (493) موظفاً، وفقاً لإحصائيات شؤون الموظفين بالشركة (2019م)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) توزيع أعضاء مجتمع الدراسة بحسب المستوى الوظيفي ومكان العمل لشركة يمن موبايل

الرقم	المستوى الوظيفي	مكان العمل	العدد الإجمالي
1	نائب المدير التنفيذي	صنعاء، أمانة العاصمة	2
2	مدير إدارة	صنعاء، أمانة العاصمة	16
3	رئيس قسم	صنعاء، أمانة العاصمة	58
4	مشرف	صنعاء - عدن - المكلا	166
5	مختص	صنعاء - عدن - المكلا	251
	الإجمالي		493

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى سجلات شؤون الموظفين بالشركة (2019م)

رابعاً: عينة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووفقاً لمجتمعها كما هو مذكور آنفاً، رأى الباحث أن يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقتين، الأولى الإدارة العليا (نائب المدير التنفيذي - مدير إدارة) والثانية الإدارة الوسطى والمختصون (رئيس قسم - مشرف - مختص)، وذلك للتمكن من تحديد نوع العينة وأسلوب إختيارها، وفقاً للخطوات الآتية:

1- استخدام أسلوب الحصر الشامل لطبقة الإدارة العليا (نائب مدير تنفيذي - مدير إدارة) وذلك لمحدودية عددهم كما هو مبين في الجدول رقم (2)، نائب المدير التنفيذي (2) أعضاء، في حين أن مدراء الإدارات (16) عضواً.

2- استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة غير النسبية لتحديد حجم العينة من طبقة القيادات الإدارية الوسطى والمختصين، حيث تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

لتحديد حجم العينة الخاصة بالقيادات الوسطى والتنفيذية من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (475) حيث أن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

q: نسبة الخطأ تساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة تساوي (0.50) .

تبين من الجدول رقم (2) أن حجم المجتمع (475) من القيادات الوسطى والمختصين وبالتالي قام الباحث بتطبيق المعادلة المذكورة آنفاً على النحو الآتي:

$$\begin{aligned} N &= 475 / [(0.05 / 1.96)^2 * (475 - 1) / 0.50 * 0.50] + 1 \\ &= 475 / [0.00065 * 474 / 0.25] + 1 \\ &= 475 / 1.23 + 1 \\ &= 475 / 2.23 = 213 \end{aligned}$$

وبالتالي فإن حجم العينة من القيادات الوسطى والمختصين هو (213) مفردة.

3- تحديد حجم العينة بطريقة النسبة والتناسب من كل طبقة من طبقات القيادات الوسطى على النحو الآتي:

أ- عينة الدراسة من رؤساء الأقسام (26) مفردة وفقاً للمعادلة:

$$(58/475 * 100 = 12.21\% * 213=26)$$

ب-عينة الدراسة من المشرفين (74) مفردة وفقاً للمعادلة:

$$(166/475 * 100 = 34.94\% * 213=74)$$

ج-عينة الدراسة من المختصين (113) مفردة وفقاً للمعادلة:

$$(251/475 * 100 = 52.84\% * 213=113)$$

جدول رقم (3) توزيع فئات عينة الدراسة

الرقم	المستوى الوظيفي	مكان العمل	العدد الإجمالي	نسبة العينة	عدد أفراد العينة
1	نائب المدير التنفيذي	صنعا، أمانة العاصمة	2	%100	2
2	مدير إدارة	صنعا، أمانة العاصمة	16	%100	16
3	رئيس قسم	صنعا، أمانة العاصمة	58	%12.21	26
4	مشرف	صنعا - عدن - المكلا	166	%34.94	74
5	مختص	صنعا - عدن - المكلا	251	%52.84	113
الإجمالي			493		213

المصدر: من إعداد الباحث

4- استخدام أسلوب العينة الملائمة غير العشوائية في اختيار أفراد العينة من كل طبقة، حيث قام الباحث بالنزول الميداني إلى مكان تواجد أعضاء العينة وقام بتوزيع مقياس الدراسة على أفراد العينة ووفقاً لحجم العينة في كل طبقة.

5- الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة المكونة من (30) مفردة من العينة الأساسية لإجراء اختبارات صدق وثبات مقياس الدراسة، والجدول رقم (4) يبين توزيعها:

جدول رقم (4) توزيع فئات عينة اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة

م	المستوى الوظيفي	مكان العمل	العدد
1-	مدير إدارة	صنعا الامانة	2
2-	رئيس قسم	صنعا الامانة	5
3-	مشرف	صنعا - عدن	7
4-	مختص	صنعا - عدن	16
الإجمالي			30

المصدر: من إعداد الباحث 2019م.

خامساً: مصادر جمع البيانات والمعلومات:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع بيانات ومعلومات الدراسة تتمثل في:

1- المصادر الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من خلال الإطلاع والاستفادة من المصادر المكتبية التقليدية والالكترونية المتمثلة في الكتب والدوريات والدراسات العلمية وأوراق العمل المقدمة للمؤتمرات الدولية والتقارير العربية منها والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

2- المصادر الأولية: تم الإعتماد على أسلوبين من أساليب جمع البيانات الأولية من مصادرها وذلك على النحو الآتي:

أ- **المقابلة الشخصية:** تم الاعتماد عليها لمعرفة العلاقة ومقدار التطابق بين ما وجد في الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وما هو موجود في الواقع في مجتمع الدراسة، وكذلك الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من المقابلة في إعداد وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وصياغة فرضياتها.

ب- **الاستبانة:** تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأولية من أفراد عينة الدراسة للإجابة عن أسئلتها والتأكد من صحة فرضياتها.

سادساً: أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة موضوع الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها والإجابة عن أسئلتها، والتأكد من صحة فرضياتها، تم الإعتماد على الاستبانة (مقياس الدراسة) لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة وفقاً لخطوات البحث العلمي ابتداءً بتصميم الأداة وإجراء عدد من الاختبارات عليها للتأكد من صدقها وثباتها وأخيراً تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- تم تحكيم الاستبانة لدى عدد من أصحاب الخبرة من أساتذة الجامعات والمختصين.

3- تحديد أجزاء الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية كما هو مبين في الملحق رقم (3).

6- مراجعة وتنقيح الاستبانة مع المشرف.

7- عرض الاستبانة على (10) من الخبراء من أساتذة الجامعات اليمنية، (ملحق رقم 4) يوضح ذلك.

8- على ضوء آراء المحكمين تم تطوير الاستبانة من خلال تعديل بعض فقراتها بالحذف والإضافة والتعديل، لتشمل (60) فقرة.

9- إجراء عدد من الاختبارات للتأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة (الاستبانة) من خلال تطبيقه على عينة تجريبية مكونة من (30) فقرة.

10- أصبح المقياس بصورته النهائية يتكون من (54) فقرة موزعة على جزئين في كل جزء (5) مجالات بالإضافة إلى الجزء الأول الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، كما هو مبين في الملحق رقم (5).

وتم تناول تلك الخطوات بالتفصيل على النحو الآتي:

1- بناء مقياس الدراسة:

بعد أن تم إجراء دراسة تجريبية تمثلت في الاطلاع وقراءة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة التي تم توفيرها، تم وضع مجموعة من الفقرات والملحق رقم (2) يوضح ذلك. ومن ثم تم النزول الميداني بهدف إجراء مقابلة مع بعض العاملين في شركة يمن موبايل والملحق رقم (1) يوضح ذلك، بهدف: معرفة العلاقة ومقدار التطابق بين ما وجد في الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة (الإطار النظري للدراسة) وبين الواقع العملي (بمعنى الاطلاع على ما هو مطبق وموجود في الواقع)، ومعرفة عدد العاملين في كل مستوى وظيفي، ومعرفة سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة من جهة، وبناءً على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من إدارة الموارد البشرية في شركة يمن موبايل ومن العاملين الذين تم إجراء المقابلة معهم من جهة ثانية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة من جهة ثالثة، ونتيجة لعدم وجود مقياس مناسب يمكن استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة المذكورة سابقاً، قام الباحث ببناء مقياس للدراسة وتقسيمه إلى ثلاثة أجزاء بالصورة الآتية:

أ- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عامة عن الأفراد العاملين في شركة يمن موبايل من حيث النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة.

وعليه، فإن الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية، ومنها الدراسات التي قام بها كل من دره (2007)، الغماري (2015)، وبوديه (2016)، وبو خلال (2018)، وغوتي (2018)، قد أفاد الباحث في تحديد المتغيرات الديموغرافية للأفراد العاملين في الشركة (مجتمع الدراسة)، والتي تم تحديدها بالنوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، حيث تم اختيار المتغيرات الديموغرافية المذكورة سابقاً لأنها الأكثر تأثيراً في متغيرات الدراسة.

ب- الجزء الثاني: مقياس أبعاد العدالة التنظيمية:

يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عن أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تم الاطلاع على مقاييس بعض الأدبيات والدراسات السابقة التي لها علاقة بالعدالة التنظيمية والتدقيق على أبعادها وأسلوب بناء الاستبانة وال فقرات التابعة لها، ومنها تلك الدراسات التي أجراها كلاً من زايد (2006)، وبو قليع (2011)، ابو تاية (2012)، ورهيو (2013)، وجقيدل (2015)، وغربية (2015)، وعيشة وبن محبوبية (2017)، وبو خلخال حواء (2018)، حيث تمت الاستفادة من تلك الدراسات في إعداد استبانة الدراسة الحالية وتقسيم أجزائها ومجالاتها وصياغة وتحديد فقراتها المتعلقة بالعدالة التنظيمية، وتم ضبط العبارات وتكييفها مع طبيعة مجتمع الدراسة من خلال إجراء التعديلات عليها لتناسب وأهداف الدراسة والتعريفات الإجرائية لأبعادها.

ج- الجزء الثالث: مقياس أبعاد جودة أداء العاملين:

يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عن أبعاد جودة أداء العاملين، حيث تم الاطلاع على أهم الأدبيات والدراسات التي لها علاقة بجودة أداء العاملين إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتدقيق على أبعادها وأسلوب بناء الاستبانة والفقرات التابعة لها، منها تلك الدراسات التي أجراها كلاً من العميرة (2003)، عبدالعال (2007)، وعبدالله (2014)، ولبراو (2015)، وشاكوت (2015)، وبودية (2016)، وغوتي (2018)، حيث تمت الاستفادة من تلك الدراسات في إعداد استبانة الدراسة وتقسيم أجزائها ومجالاتها وصياغة وتحديد فقراتها المتعلقة بجودة أداء العاملين، حيث تم ضبط العبارات وتكييفها مع طبيعة مجتمع الدراسة من خلال إجراء التعديلات عليها لتناسب وأهداف الدراسة والتعريفات الإجرائية لأبعادها.

2- وصف مقياس الدراسة بصورته الأولية:

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتأكد من صحة فرضياتها ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمذكورة سابقاً عند الحديث عن بناء مقياس الدراسة من جهة، والمعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلة الشخصية من جهة ثانية، وبناء على تصورات الباحث من جهة ثالثة، تكون مقياس الدراسة بصورته الأولية من ثلاثة أجزاء يشمل كل جزء على عدد من المجالات التي تحتوى على عدد من الفقرات لقياس متغيرات الدراسة وذلك على النحو الآتي: (ملحق رقم 3 يبين مقياس الدراسة بصورته الأولية):

أ- الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية:

بالرجوع إلى أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تبين أنها تهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في وجهات نظرهم في تحديد مستوى العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة).

وعليه، تم وضع المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بموضوع الدراسة والأكثر تأثيراً على متغيراتها، وذلك على النحو الآتي:

- النوع: تم تقسيمه إلى فئة الذكور والإناث.
- العمر: تم تحديد فئاته التي تتدرج فيها عينة الدراسة إلى ست فئات: (30) سنة فأقل، (31 – 39) سنة، (40-46) سنة، (50 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي: تم تقسيمه إلى خمس فئات: ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
- المستوى الوظيفي: تم تقسيمه إلى خمس فئات: مختص، مشرف، رئيس قسم، مدير إدارة، نائب المدير التنفيذي.
- نوع الوظيفة: تم تحديده إلى فئتين: إداري وفني.
- سنوات الخبرة: تم تقسيمه إلى ست فئات: (5 سنوات فأقل)، (6 – 10 سنوات)، (11 – 15 سنة)، (16 سنة فأكثر).

ب- الجزء الثاني: مقياس العدالة التنظيمية:

يهدف هذا الجزء من المقياس إلى جمع بيانات عن أبعاد العدالة التنظيمية وذلك لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، والمعلوماتية في شركة يمن موبايل، ولذلك تمت صياغة (43) فقرة وفقاً لمضامين التعريفات الإجرائية، موزعة على خمسة مجالات على النحو الآتي:

- المجال الأول: العدالة التوزيعية: يتكون هذا المجال من (10) فقرات تبدأ من الفقرة رقم (1) إلى الفقرة رقم (10)، ويتم من خلالها جمع المعلومات عن مؤشرات تطبيق العدالة التوزيعية في مجتمع الدراسة.
- المجال الثاني: العدالة الإجرائية: يتكون هذا المجال من (9) فقرات تبدأ من الفقرة رقم (11) إلى الفقرة رقم (19)، ومن خلالها يتم جمع المعلومات عن مؤشرات تطبيق العدالة الإجرائية في مجتمع الدراسة.

- **المجال الثالث: العدالة التفاعلية:** يتكون هذا المجال من (10) فقرات تبدأ من الفقرة رقم (20) إلى الفقرة رقم (29)، ومن خلالها يتم جمع المعلومات عن مؤشرات تطبيق العدالة التفاعلية في مجتمع الدراسة.

- **المجال الرابع: العدالة التقييمية:** يتكون هذا المجال من (8) فقرات تبدأ من الفقرة رقم (30) إلى الفقرة رقم (37)، ومن خلالها يتم جمع المعلومات عن مؤشرات تطبيق العدالة التقييمية في مجتمع الدراسة.

- **المجال الخامس: العدالة المعلوماتية:** يتكون هذا المجال من (6) فقرات تبدأ من الفقرة رقم (38) إلى الفقرة رقم (43)، ومن خلالها يتم جمع معلومات عن مؤشرات تطبيق العدالة المعلوماتية في مجتمع الدراسة.

ج- الجزء الثالث: مقياس جودة أداء العاملين:

وبالعودة إلى أهداف الدراسة وفرضياتها، يهدف هذا الجزء من المقياس إلى جمع معلومات عن جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل من حيث أبعادها المتمثلة في الالتزام، والإتقان، والتعليم والتحسين المستمر، والتطوير التقني، العمل ضمن الفريق، وذلك لمعرفة مستوى جودة أداء العاملين في الشركة، وكذلك معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المذكورة آنفاً وجودة أداء العاملين بأبعادها المذكورة في شركة يمن موبايل، وقد أفاد الباحث في تحديد مجالات وصياغة فقرات هذا الجزء من المقياس، من الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذا الجزء بصورة مباشرة أو غير مباشرة والتي على ضوءها تمت صياغة (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات على النحو الآتي:

- **المجال الأول: الالتزام:** يتكون هذا المجال من (8) فقرات تبدأ من الفقرة رقم (44) إلى الفقرة رقم (50)، وذلك لجمع معلومات من خلال مؤشرات بعد الالتزام في مجتمع الدراسة.

- **المجال الثاني: الإتقان:** يتكون هذا المجال من (8) فقرات تبدأ من الفقرة رقم (51) إلى الفقرة رقم (58)، وذلك لجمع معلومات من خلال مؤشرات بعد الإتقان في مجتمع الدراسة.

- **المجال الثالث: التعليم والتحسين المستمر:** يتكون هذا المجال من (9) فقرات تبدأ من الفقرة رقم (59) إلى الفقرة رقم (67)، وذلك لجمع معلومات من خلال مؤشرات بعد التعليم والتحسين المستمر في مجتمع الدراسة.

- **المجال الرابع: التطوير التقني:** يتكون هذا المجال من (9) فقرات تبدأ من الفقرة رقم (68) إلى الفقرة رقم (76)، وذلك لجمع معلومات من خلال مؤشرات بعد التطوير التقني في مجتمع الدراسة.

- **المجال الخامس: العمل ضمن الفريق:** يتكون هذا المجال من (9) فقرات تبدأ من الفقرة رقم (77) إلى الفقرة رقم (86)، وذلك لجمع معلومات من خلال مؤشرات بعد العمل ضمن الفريق في مجتمع الدراسة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات المقياس من خلال استخدام موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث يقوم المبحوث باختيار الإجابة التي تتناسب مع رأيه لكل فقرة من فقرات المقياس.

3- اختبارات صدق مقياس الدراسة:

يقصد بصدق المقياس "إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً ولا شيء غير ذلك" (القحطاني وآخرون، 2004: 230). كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وهناك اختبارات مختلفة يمكن تطبيقها للحكم على صدق المقياس منها: صدق المضمون (الصدق المنطقي)، صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، (الصدق التمييزي)، (الصدق التكويني) (عبيدات وأبو السميد، 2002: 88) (القحطاني وآخرون، 2004: 231) (العمرى، 2004: 69-70).

وعليه، فقد قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق لتحقيق صدق فقرات المقياس بشكل خاص، ومن ثم صدق المقياس بشكل عام على النحو الآتي:

أ- صدق المضمون (الصدق المنطقي):

ويعني إلى أي مدى يقيس المقياس خصائص الشيء المراد قياسه، بمعنى أن المقياس يقيس ما أعد لقياسه ولا شيء غير ذلك (القحطاني وآخرون، 2004: 234). ويحسب هذا النوع من الصدق بفحص محتوى المقياس وتحليل أسئلته لمعرفة مدى تمثيلها لأهداف المقياس ومن ثم لأهداف الدراسة، والتأكد من أن الأسئلة تغطي جميع الأهداف (عبيدات وأبو السميد، 2002: 88).

ولتحقيق الصدق المنطقي لمقياس الدراسة فقد قام الباحث بتقسيمه إلى ثلاثة أجزاء ومن ثم قسم كل جزء إلى مجالات تغطي أهداف الدراسة، كما قام بتحديد هذه المجالات وتعريفها بالاعتماد على التعريفات الإجرائية، ومن ثم وضع أسئلتها وفقرات تقييمها، وقد غطت الأسئلة والفقرات كل المجالات (انظر الملحق رقم (3)).

ب- الصدق الظاهري:

ويقصد به أن تعكس أداة جمع البيانات (المقياس) في ظاهرها المفهوم الذي نرغب في قياسه، أي أن تكون الأسئلة المطروحة في أداة جمع البيانات واضحة ومعقولة وذات علاقة بموضوع الدراسة (العمرى، 2004:69). كما يتم فيه الاطمئنان على المظهر العام للمقياس من حيث معقولية شكله، ارتباط الفقرات بالمجالات محل القياس، ومدى مناسبتها للمبحوثين من حيث بساطته وسهولة فقراته ووضوح تعليماته، والزمن الذي يستغرقه المبحوث في الإجابة عنه، بالإضافة إلى سهولة طبعه وتحليل بياناته وتفسير نتائجه (عبيدات وأبو السميد، 2002:88).

ويتم إجراء اختبار الصدق الظاهري للمقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الذي يقيسه المقياس، والذين يقررون من وجهة نظرهم ما إذا كان المقياس المعد يقيس ما أعد لقياسه (القحطاني وآخرون، 2004:232). وعليه، فقد تم عرض مقياس الدراسة (الاستبانة) المعد بصورته الأولية والمكون من (86) فقرة موزعة على أجزائه ومجالاته، على (10) من الأساتذة من أصحاب الخبرة والاختصاص في جامعات يمنية مختلفة، (الملحق رقم 4) يبين أسماء الخبراء المحكمين، وذلك لإبداء ملاحظاتهم على المقياس المعد من حيث: مدى ملائمة الفقرات وصلاحياتها للمجال الذي تقيسه، مدى ملائمة الفقرات وصلاحياتها للمقياس، مدى موضوعية ودقة الفقرات، مدى ملائمة البدائل المقترحة للإجابة، تعديل أو تصويب الفقرات التي تحتاج إلى ذلك، إضافة أو حذف ما يرويه مناسباً من فقرات أو مجالات، خيارات الإجابة عن فقرات المقياس وتعليمات المقياس، ومن ثم الحكم عليه بصورة عامة.

وبعد الاطلاع على آراء وملاحظات ووجهات نظر الخبراء المحكمين، تبين الآتي:

- عدد المحكمين الموافقين وغير الموافقين على كل فقرة من فقرات المقياس، كما هو موضح في الجدول رقم (5).

- إتفق بعض المحكمين على تعديل صياغة فقرات المقياس الآتية:

• الفقرة رقم (6) في الجزء الأول (المتغيرات الديموغرافية) المتمثلة في فقرة الخبرة، ليتم استبدالها بسنوات الخبرة.

• الفقرات رقم (2,3,4,5) من مجال العدالة التوزيعية في الجزء الثاني.

• الفقرات رقم (11,12,18) من مجال العدالة الإجرائية في الجزء الثاني.

• الفقرات رقم (20,24,27) من مجال العدالة التفاعلية في الجزء الثاني.

• الفقرات رقم (30,33,37) من مجال العدالة التقييمية في الجزء الثاني.

- الفقرات رقم (46,48,50,51) من مجال الالتزام في الجزء الثالث.
 - الفقرات رقم (52,57,58) من مجال الإلتقان في الجزء الثالث.
 - الفقرات رقم (61,67) من مجال التعليم والتحسين المستمر في الجزء الثالث.
 - الفقرات رقم (68,73,76,77) من مجال التطوير التقني في الجزء الثالث.
 - الفقرات رقم (80,83) من مجال العمل ضمن الفريق في الجزء الثالث.
- رأى بعض المحكمين ضرورة إعادة ترتيب فقرات المجالات الخمسة للجزء الثاني بحيث يتم إلغاء التشابه بينهم في ترتيب تلك الفقرات.
- إتفق جميع المحكمين على:
- عدم نقل أي فقرة من مجال إلى مجال آخر.
 - عدم حذف أو إضافة أي مجال.
 - بقاء بدائل الإجابة عن المقياس على ما هي عليه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة للجزئين الثاني والثالث.
- وبناءً على ذلك، تم استيعاب ملاحظات وآراء ووجهات نظر المحكمين المختلفة، وإجراء تلك التعديلات على النحو الآتي:
- تطبيق معادلة مربع كاي باستخدام الطريقة المختصرة لحساب قيمة مربع كاي للجدول التكراري 2×1 (السيد، 1979: 501-500). كما هو موضح في الجدول رقم (5) وذلك من أجل إيجاد دلالة الفروق بين تكرارات الموافقين وغير الموافقين على كل فقرة من فقرات المقياس، ومن ثم حذف الفقرة التي تحصل على قيمة أقل من القيمة الجدولية (3,841) (العتوم والعاروري، 2003: 444) عند مستوى الدلالة التي تعتمد عليها الدراسة (0.05).

جدول رقم (5) اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين تكرارات المحكمين الموافقين وغير الموافقين على فقرات المقياس

مستوى الدلالة	قيمة $\times 2$	التكرارات		الفقرات
		غير موافق	موافق	

دال	10	0	10	38
دال	6,4	1	9	23
غير دال	3,6	2	8	8
غير دال	0,4	4	6	11
غير دال	1,6 -	7	3	6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (5) أن هناك (25) فقرة غير دالة حيث لم تحصل على (كحد أدنى على الأقل) على القيمة الجدولية (3841) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة (1)، وعليه تم حذف (25) فقرة من فقرات المقياس، وهي التي حصلت على قيمة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) تمثلت على النحو الآتي:

- الفقرات رقم (9,10) من مجال العدالة التوزيعية في الجزء الثاني (العدالة التنظيمية).
 - الفقرات رقم (14,19) من مجال العدالة الإجرائية في الجزء الثاني (العدالة التنظيمية).
 - الفقرات رقم (23,25,28,29) من مجال العدالة التفاعلية في الجزء الثاني (العدالة التنظيمية).
 - الفقرات رقم (31,32,35,36) من مجال العدالة التقييمية في الجزء الثاني (العدالة التنظيمية).
 - الفقرة رقم (41) من مجال العدالة المعلوماتية في الجزء الثاني (العدالة التنظيمية).
 - الفقرات رقم (47) من مجال الالتزام من الجزء الثالث (جودة أداء العاملين).
 - الفقرات رقم (54,55) من مجال الإتقان من الجزء الثالث (جودة أداء العاملين).
 - الفقرات رقم (63,64,65) من مجال التعليم والتحسين المستمر من الجزء الثالث (جودة أداء العاملين).
 - الفقرات رقم (70,71,70) من مجال التطوير التقني من الجزء الثالث (جودة أداء العاملين).
 - الفقرات رقم (81,82,84) من مجال العمل ضمن الفريق من الجزء الثالث (جودة أداء العاملين).
- تم دمج بعض الفقرات في فقرة واحدة بناء على رأي بعض المحكمين على النحو الآتي:
- الفقرات رقم (6,7) من مجال العدالة التوزيعية في الجزء الثاني (العدالة التنظيمية) لتكون الفقرة رقم (6).

- الفقرات رقم (38,39) من مجال العدالة المعلوماتية في الجزء الثاني (العدالة التنظيمية) لتكون الفقرة رقم (26).
- الفقرات رقم (٦٦,67,69) من مجال التعليم والتحسين المستمر في الجزء الثالث (جودة أداء العاملين) لتكون الفقرة رقم (43).
- الفقرات رقم (75,77) من مجال التطوير التقني في الجزء الثالث (جودة أداء العاملين) لتكون الفقرة رقم (48).
- الفقرات رقم (85,86) من مجال العمل ضمن الفريق في الجزء الثالث (جودة أداء العاملين) لتكون الفقرة رقم (55).

ج- الصدق التمييزي:

يعتبر الصدق التمييزي من أهم أنواع الصدق المستخدمة في حساب صدق المقاييس، ويقصد به "قدرة المقياس على التمييز بين الأفراد في الخاصية التي يقيسها المقياس" (القحطاني وآخرون، 2004:232)، ويحدد الصدق التمييزي للمقياس من خلال تطبيقه على مجموعتين يعرف عنهما الاختلاف في شيء ما وذلك للتأكد من قدرة المقياس على التمييز بين المجموعتين (العمرى، 2004:70).

ولتحقيق الصدق التمييزي لمقياس الدراسة بأجزائه العدالة التنظيمية ومجالاتها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية)، وجودة أداء العاملين ومجالاتها (الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)، قام الباحث بالخطوات الآتية:

- الدرجة الكلية النظرية لمقياس الدراسة:

يتكون مقياس الدراسة من (55) فقرة موزعة على جزئيين، وقد قام الباحث بحساب الدرجة الكلية النظرية لفقرات مقياس الدراسة بصورة مستقلة لكل جزء على النحو الآتي:

• مقياس الجزء الثاني: العدالة التنظيمية:

يتكون هذا الجزء من المقياس من (29) فقرة تمثل العدالة التنظيمية موزعة على خمسة مجالات (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية)، وحددت بدائل الإجابة عن فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وهي: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة.

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي (145) درجة، وتعني أن مستوى العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال عالي، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي (29) درجة، وتعني أن واقع

العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال متدني، وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمبحوث تساوي مجموع درجات إجابته عن جميع فقرات المقياس التي تتراوح بين (29-145) درجة، بمتوسط حسابي يساوي (87 درجة).

• مقياس الجزء الثالث: جودة أداء العاملين:

يتكون هذا الجزء من المقياس من (26) فقرة تمثل جودة أداء العاملين موزعة على خمسة مجالات (الإلتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)، وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي (130) درجة، وتعني أن مستوى جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال عالي، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي (26) درجة، وتعني أن مستوى جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال متدني، وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمبحوث تساوي مجموع درجات إجابته عن جميع فقرات المقياس التي تتراوح بين (26 - 130) درجة، بمتوسط حسابي يساوي (78 درجة).

- تطبيق مقياس الدراسة على العينة التجريبية وحساب الدرجة الكلية:

تم توزيع (30) استمارة من مقياس الدراسة (الاستبانة) على عينة مكونة من (30) مفردة من أعضاء مجتمع الدراسة، حرص الباحث في اختيارها وتمثيلها لكل طبقات مجتمع الدراسة.

وبعد استعادة جميع الاستمارات الموزعة ومراجعتها وترميز بياناتها تم ادخالها إلى الحاسوب ومن ثم إجراء المعالجات الإحصائية الآتية:

- حساب الدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس على حدة.
- تحديد أعلى درجة كلية محصلة وأدنى درجة كلية محصلة للعينة لكل مقياس.
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- إيجاد جدول التوزيع التكراري لفئات الدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- رسم مدرج التوزيع التكراري للدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- وتم إجراء هذه الخطوات على كل مقياس من المقياسين بصورة مستقلة على النحو الآتي:

- تحليل الصدق التمييزي:

• تحليل الصدق التمييزي لمقياس العدالة التنظيمية:

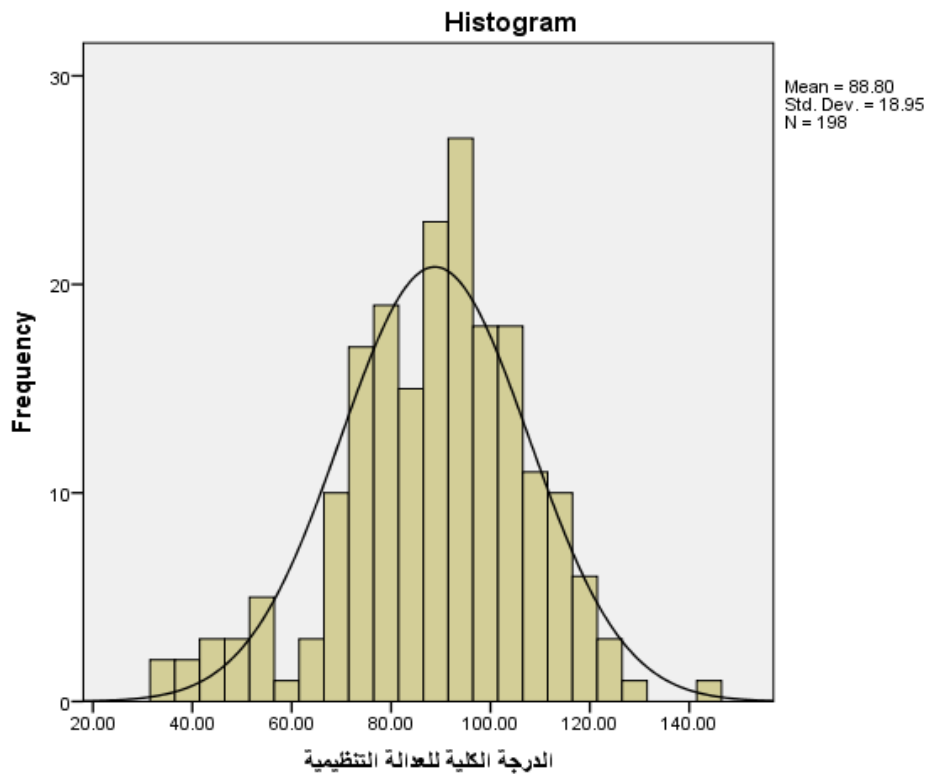
ذكر سابقاً أن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته عن جميع فقرات المقياس، ومن خلال تطبيق المقياس على العينة التجريبية، تبين أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على مقياس العدالة التنظيمية هي (143) درجة، وأدنى درجة (34) درجة، وعالية، فإن الدرجات الكلية للعينة التجريبية لمقياس العدالة التنظيمية تراوحت بين (34 إلى 143) درجة بمتوسط حسابي يساوي (88.8) درجة، وانحراف معياري مقداره (18.95)، ومعامل التواء سالب الاتجاه مقداره (-0.480). بخطاً معياري (0.173)، كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول (6) اختبار الصدق التمييزي لمقياس العدالة التنظيمية

معامل الالتواء		انحراف معياري	متوسط حسابي	المدى		العدد	المقياس
.173	-.480	18.95	88.8	143	34	198	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحث

والشكل رقم (6) يبين المدرج التكراري لعدد الاستمارات والمنحنى الاعتدالي لمجتمع الدراسة:



وتبين من الشكل رقم (6) أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات العينة التجريبية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعتدالي حيث تراوحت الدرجات الدنيا للصدق التمييزي من (34 - 78) درجة، والعليا من (101 - 143) درجة، وكان حجم كل من المجموعتين الدنيا والعليا (53) مفردة تمثل نسبة (27%) لكلا المجموعتين.

جدول (7) الدرجات العليا والدنيا لمقياس العدالة التنظيمية

المدى		العدد	المجموعة
78	34	53	دنيا
143	101	53	عليا

المصدر: من إعداد الباحث

• اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس العدالة التنظيمية:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Kolmogorov-Smirnov Test K-S)، والتي تظهر نتائج أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لمقياس العدالة التنظيمية كون مستوى الدلالة أعلى من (0.05)، وبناءً على ذلك يتم تحاليل البيانات الإحصائية المعلمية، كما يتضح من بيانات الجدول رقم (8).

جدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس العدالة التنظيمية

المقياس	اختبار (K-S)	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	0.327	.137

ونظراً لعدم دلالة اختبار كلمجروف سيمرنوف اللامعلمي، فإن الباحث يستخدم الاختبارات المعلمية في دراسته.

ولاختبار الصدق التمييزي لفقرات الجزء الثاني (العدالة التنظيمية)، تم استخدام الاختبار التائي للعينات المستقلة بين المجموعتين الدنيا والعليا، كما يتبين من الجدول رقم (9):

جدول (9) اختبار الصدق التمييزي لفقرات الجزء الثاني (العدالة التنظيمية)

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	القيمة التائية	عليها N=53		دنيا N=53		رقم العبارة
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.000	104	-6.683-	.720	3.98	1.186	2.68	A1
.000	104	-8.134-	.697	3.77	1.025	2.36	A2
.000	104	-7.702-	.807	3.34	.948	2.00	A3
.000	104	-7.039-	.723	3.70	.953	2.52	A4
.000	104	-7.110-	.858	3.26	.915	2.02	A5
.000	104	-6.434-	.658	3.91	1.186	2.68	A6
.000	104	-6.819-	.867	3.45	1.069	2.14	A7
.000	104	-10.532-	.863	3.21	.762	1.52	A8
.000	104	-10.375-	.658	3.91	.941	2.22	B1
.000	104	-5.729-	.577	4.11	1.104	3.10	B2
.000	104	-8.417-	.727	3.83	.975	2.39	B3
.000	104	-9.147-	.769	3.72	1.029	2.06	B4
.000	104	-11.217-	.713	3.38	.796	1.69	B5
.000	104	-8.455-	.782	3.75	1.040	2.20	B6
.000	104	-11.476-	.587	4.04	.879	2.31	C1
.000	104	-9.138-	.639	4.47	1.226	2.67	C2
.000	104	-9.407-	.708	4.13	1.069	2.42	C3
.079	104	-1.775-	1.076	3.64	1.242	3.23	C4
.000	104	-7.781-	.720	3.98	1.148	2.48	C5
.000	104	-8.838-	.744	3.85	.934	2.35	C6
.000	104	-5.755-	.577	4.23	1.085	3.22	C7
.000	104	-9.253-	.808	3.96	1.080	2.20	D1

رقم العبارة	دنيا N=53		عليا N=53		القيمة الثانية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
D2	2.20	.889	3.91	.714	-10.601	104	.000
D3	2.49	1.023	4.00	.707	-8.606	104	.000
D4	2.18	.993	3.72	.744	-8.770	104	.000
E1	2.47	.981	3.79	.631	-8.028	104	.000
E2	2.90	1.403	3.34	.831	-1.915	104	.049
E3	2.92	1.077	4.08	.646	-6.515	104	.000
E4	2.61	1.115	3.92	.703	-7.047	104	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss

وتبين من الجدول رقم (9) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، باستثناء عدم دلالة العبارة الرابعة من المجال الثالث، ولذلك تم استبعادها من مقياس العدالة التنظيمية لتصبح عدد فقراته (28) فقرة قابلة للقياس.

• تحليل الصدق التمييزي لمقياس جودة أداء العاملين:

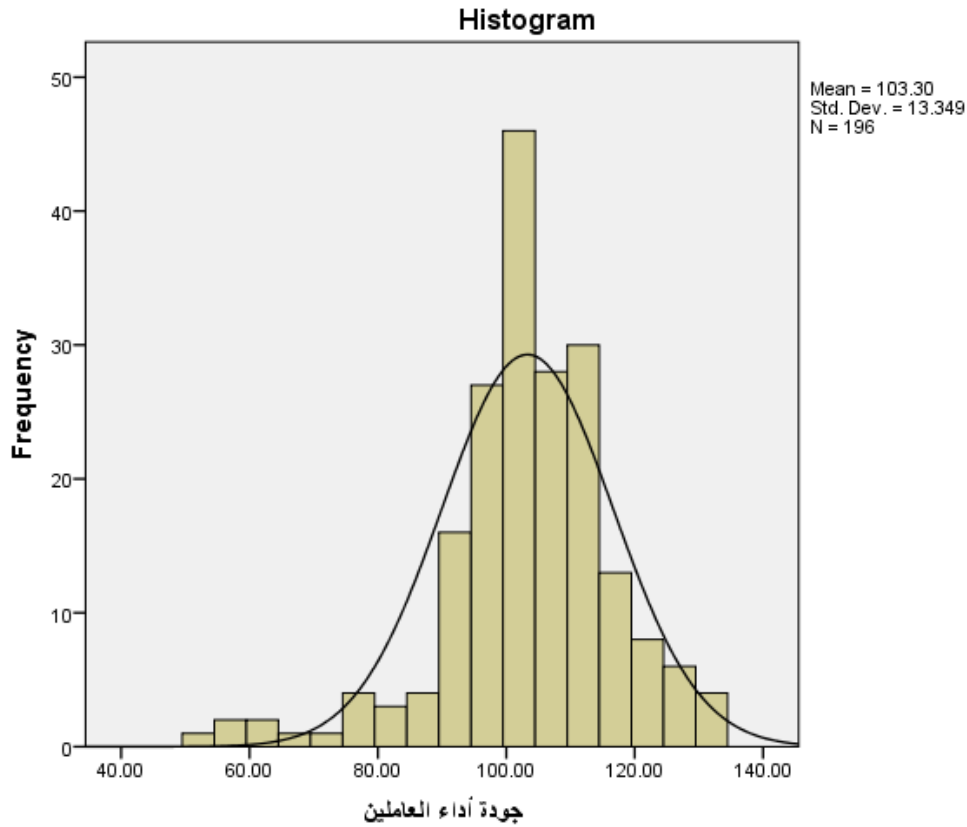
من خلال تطبيق المقياس على العينة التجريبية، تبين أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على مقياس جودة أداء العاملين هي (130) درجة، وأدنى درجة هي (52) درجة، وعليه فإن الدرجات الكلية للعينة التجريبية لمقياس جودة أداء العاملين تراوحت بين (52 إلى 130) درجة بمتوسط حسابي (103.3) درجة، وانحراف معياري (13.95) درجة، ومعامل التواء سالب الاتجاه قدره (1.024) بخطأ معياري (0.174)، عند عينة حجمها (198) مفردة.

جدول (10) اختبار الصدق التمييزي لمقياس جودة أداء العاملين

المقياس	العدد	المدى	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الالتواء
الدرجة الكلية	198	52 - 130	103.3	13.35	-1.024
					.174

المصدر: من إعداد الباحث

والشكل رقم (7) يبين المدرج التكراري لعدد الاستمارات والمنحنى الاعتمالي لمجتمع الدراسة:



وتبين من الشكل رقم (7) أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات العينة التجريبية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعتمالي، حيث تراوحت الدرجات الدنيا للصدق التمييزي من (52 - 99) درجة، والعليا من (110 - 130) درجة وكان حجم كل من المجموعتين الدنيا والعليا (53) مفردة تمثل نسبة (27%) لكلا المجموعتين.

جدول (11) الدرجات العليا والدنيا لمقياس جودة أداء العاملين

المدى		العدد	المجموعة
99	52	53	دنيا
130	110	53	عليا

المصدر: من إعداد الباحث

• اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس جودة أداء العاملين:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Kolmogorov-Smirnov Test K-S)، والتي تظهر نتائجه أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لمقياس جودة أداء العاملين كون مستوى الدلالة أعلى من (0.05)، وبناءً على ذلك يتم للتحاليل البيانات الإحصائية المعلمية، كما يتضح من بيانات الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس جودة أداء العاملين

المقياس	اختبار (K-S)	مستوى الدلالة
جودة أداء العاملين	0.249	.200

المصدر: من إعداد الباحث

ونظراً لعدم دلالة اختبار كلمجروف سيمرنوف اللامعلمي، فإن الباحث يستخدم الاختبارات المعلمية في دراسته.

ولاختبار الصدق التمييزي لفقرات الجزء الثالث (جودة أداء العاملين) تم استخدام الاختبار التائي للعينات المستقلة بين المجموعتين الدنيا والعليا، كما يتبين من الجدول رقم (13):

جدول (13) اختبار الصدق التمييزي لفقرات الجزء الثالث (جودة أداء العاملين)

رقم العبارة	دنيا N=53		عليا N=53		القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
F1	4.15	.632	4.79	.532	-5.652	104	.000
F2	3.74	.836	4.74	.524	-7.380	104	.000
F3	3.64	.811	4.74	.486	-8.426	104	.000
F4	3.81	.878	4.83	.379	-7.754	104	.000
F5	3.74	.711	4.77	.423	-9.133	104	.000
G1	3.53	.890	4.51	.576	-6.737	104	.000
G2	3.38	.882	4.51	.639	-7.566	104	.000
G3	3.45	.667	4.45	.574	-8.273	104	.000
G4	3.75	.677	4.60	.531	-7.185	104	.000
G5	3.55	.822	4.53	.504	-7.408	104	.000
G6	3.28	.794	4.28	.885	-6.123	104	.000
H1	3.88	.704	4.72	.495	-6.992	104	.000
H2	3.25	.926	4.34	.831	-6.342	104	.000
H3	3.31	.875	4.43	.605	-7.657	104	.000
H4	3.12	.983	4.23	.891	-6.064	104	.000
H5	3.13	.971	4.26	.763	-6.620	104	.000
I1	2.56	1.090	3.92	.978	-6.586	104	.000
I2	2.94	1.080	4.36	.623	-7.991	104	.079

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	القيمة التائية	53 =N عليا		53 =N دنيا		رقم العبرة
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.000	104	-7.993-	.489	4.62	.875	3.48	I3
.000	104	-7.113-	.608	4.49	.871	3.42	I4
.000	104	-7.393-	.527	4.62	.789	3.63	I5
.000	104	-6.479-	.667	4.55	.923	3.50	J1
.000	104	-6.876-	.692	4.58	.899	3.48	J2
.000	104	-5.665-	.605	4.43	.897	3.56	J3
.001	104	-3.496-	.775	4.51	.861	3.94	J4
.000	104	-5.824-	.477	4.75	.627	4.10	J5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss

ويبين من الجدول رقم (13) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، والذي يدل على أن جميع فقرات مقياس جودة أداء العاملين قابلة للقياس وبالغة (26) فقرة.

د- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم احتساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل متغير (مجال) من متغيرات (مجالات) الجزء والدرجة الكلية للجزء، هذا من ناحية، ومن ثم قام الباحث باحتساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية للمجال نفسه من ناحية أخرى، وكما هو موضح على النحو الآتي:

- الصدق التكويني لفقرات الجزء الثاني للمقياس (العدالة التنظيمية):

يتكون جزء العدالة التنظيمية من خمسة متغيرات (مجالات) يحتوي كل متغير (مجال) على عدد من الفقرات، حيث بلغ عدد الفقرات في هذا الجزء (28) فقرة، بناءً على نتائج الصدق التمييزي، وتم حذف الفقرة الرابعة من المجال الثالث (العدالة التفاعلية) لعدم دلالتها، ولذا يعاد حساب الدرجة الكلية بعد الحذف، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس العدالة التنظيمية والدرجة الكلية، والجدول رقم (14) يوضح معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للمتغير الذي تتبعه الفقرات.

جدول (14) اختبار الصدق التكويني لفقرات مقياس العدالة التنظيمية عند عدد (198) مفردة

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب
A1	.499**	.000
A2	.484**	.000
A3	.534**	.000
A4	.450**	.000
A5	.457**	.000
A6	.429**	.000
A7	.505**	.000
A8	.591**	.000
B1	.602**	.000
B2	.507**	.003
B3	.589**	.000
B4	.582**	.000
B5	.594**	.000
B6	.561**	.000
C1	.698**	.000
C2	.633**	.000
C3	.650**	.000
C5	.616**	.000
C6	.610**	.000
C7	.518**	.000
D1	.625**	.000
D2	.618**	.000
D3	.604**	.000

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب
D4	.567**	.000
E1	.591**	.000
E2	.465**	.000
E3	.535**	.000
E4	.571**	.000

المصدر: من إعداد الباحث

ويتبين من الجدول رقم (14) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق مقياس الدراسة، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، حيث أن أقل فقرة كان معامل ارتباطها (.429**)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين فقرات المتغيرات والدرجة الكلية للعدالة التنظيمية، وبالتالي بقاء الفقرات كما هي عليه، وعدم حذف أي فقرة.

- الصدق التكويني لفقرات الجزء الثالث للمقياس (جودة أداء العاملين):

يتكون جزء جودة أداء العاملين من خمسة متغيرات (مجالات) ويحتوي كل متغير (مجال) على عدد من الفقرات، حيث بلغ عدد الفقرات في الجزء (26) فقرة، وبهدف تحديد معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول (15) اختبار الصدق التكويني لفقرات مقياس جودة أداء العاملين

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب
F1	.425**	.000
F2	.458**	.000
F3	.604**	.000
F4	.526**	.000
F5	.591**	.000
G1	.531**	.000
G2	.563**	.000
G3	.578**	.000
G4	.530**	.000

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب
G5	.476**	.003
G6	.492**	.000
H1	.498**	.000
H2	.438**	.000
H3	.545**	.000
H4	.413**	.000
H5	.465**	.000
I1	.525**	.000
I2	.630**	.000
I3	.690**	.000
I4	.603**	.000
I5	.635**	.000
J1	.572**	.000
J2	.506**	.000
J3	.469**	.000
J4	.313**	.000
J5	.419**	.000

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

المصدر: من إعداد الباحث

ويتبين من الجدول رقم (15) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن أقل فقرة كان معامل ارتباطها (0.313)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فقرات المتغيرات (المجالات) والدرجة الكلية لجودة أداء العاملين، وبالتالي بقاء الفقرات كما هي عليه وعدم حذف أي فقرة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق مقياس الدراسة وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

4- ثبات مقياس الدراسة:

ويقصد بثبات مقياس الدراسة "أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010:97). ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها. وعليه تم التحقق من ثبات مقياس الدراسة من خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cornbach's) الأكثر استخداماً في قياس معامل الثبات في أغلب البحوث العلمية. حيث ترى Sekaran (2003) أنه إذا كانت

قيمة معامل ألفا كرونباخ أكثر من (60%) فهذا يعني أنه يمكن الاعتماد عليها لتحليل بيانات الدراسة، وكلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويعكس ثبات أدواته.

وللتحقق من ثبات المقياس، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للثبات الذي يبين عدد الفقرات ومعاملات الثبات للمجالات والمقياسين، حيث بلغ حجم عينة الدراسة عدد (198) مفردة، كما بلغ عدد فقرات أداة الدراسة (55) فقرة، حذفت منها فقرة واحدة، سقطت في اختبار الصدق التمييزي وهي الفقرة الرابعة في المجال الثالث، وبهذا يصبح عدد الفقرات الصالحة للتحليل الإحصائي (54) فقرة.

وللتأكد من ثبات المقياس تم استخدام اختبار جوثمان، والجدول رقم (16) يبين ذلك.

جدول رقم (16) معدل ثبات مقياس الدراسة وفقاً لطريقتي ألفا كرونباخ وجوثمان والصدق الذاتي

م	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	طريقة الفا كرونباخ	الصدق الذاتي	طريقة جوثمان	الصدق الذاتي
1-	العدالة التوزيعية	8	.887	0.94	.858	0.92
2-	العدالة الإجرائية	6	.877	0.93	.852	0.92
3-	العدالة التفاعلية	6	.902	0.94	.874	0.93
4-	العدالة التقييمية	4	.915	0.95	.893	0.94
5-	العدالة المعلوماتية	4	.780	0.88	.785	0.88
	مقياس العدالة التنظيمية	28	.935	4.64	.919	4.59
1-	الالتزام	5	.874	0.93	.861	0.92
2-	الإتقان	6	.882	0.93	.857	0.92
3-	التعليم والتحسين المستمر	5	.821	0.90	.822	0.90
4-	التطوير التقني	5	.886	0.94	.869	0.93
5-	العمل ضمن الفريق	5	.831	0.91	.820	0.90
	مقياس جودة أداء العاملين	26	.913	4.61	.899	4.57

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

ومن خلال البيانات الوارد في الجدول رقم (16) يتبين أن معامل الثبات لمقياس العدالة التنظيمية وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ بلغ (0.935) لعدد (28) فقرة، وما يؤكد ذلك الصدق الذاتي الذي بلغ (٤.٦٤)، كما يتبين أن معامل الثبات لمقياس جودة أداء العاملين بلغ (0.913) لعدد (26) فقرة، والصدق الذاتي بلغ (٤.٦١)، مما يؤكد صلاحية كل من المقياسين في قياس ما وضع من أجله، كما تراوح معامل الثبات لجميع المجالات من (0.902) لمجال العدالة التفاعلية بعدد (6) فقرات إلى (0.780) لمجال العدالة المعلوماتية بعدد (4) فقرات، وقد عكس ذلك تشبع كافة فقرات المجالات والمقياسين.

ويبتين أيضاً من الجدول أن معامل الثبات لمقياس العدالة التنظيمية وفقاً لطريقة جوثمان بلغ (0.919) لعدد (28) فقرة، والصدق الذاتي بلغ (٤.٥٩)، في حين أن معامل الثبات لمقياس جودة أداء العاملين بلغ (0.899) لعدد (26) فقرة، والصدق الذاتي بلغ (٤.٥٧)، وهذا يعني أن درجة الثبات مرتفعة جداً في كلا الطريقتين، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

5- وصف مقياس الدراسة بصورته النهائية:

يبين الملحق رقم (5) مقياس الدراسة بصورته النهائية، والذي تم تطبيقه على أفراد العينة بعد إجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من صدقه وثباته، وذلك لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها، وعليه، فإن مقياس الدراسة بصورته النهائية يتكون من (54) فقرة موزعة على جزئين، بالإضافة إلى الجزء الأول المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

أ- الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية:

بناءً على أهداف وفرضيات الدراسة تبين، أنها تهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في آرائهم حول مستوى العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة).

وعليه، فقد قام الباحث بوضع المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بموضوع الدراسة والمتمثلة في متغير النوع، وتم تقسيمه إلى فئتين فئة الذكور وفئة الإناث، ومتغير العمر وذلك لتحديد الفئات العمرية التي تدرج فيها عينة الدراسة وتم تقسيمها إلى ست فئات: (30) سنة فأقل، (31-39) سنة، (40-49) سنة، (50) سنة فأكثر، أما متغير المؤهل العلمي فقد تم تقسيمه إلى خمس فئات: ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، ومتغير المستوى الوظيفي تم تقسيمه إلى خمس فئات: مختص، مشرف، رئيس قسم، مدير إدارة، نائب المدير التنفيذي، في حين تم تقسيم متغير نوع الوظيفة إلى فئتين: إداري وفني، وأخيراً متغير سنوات الخبرة والذي تم تقسيمه إلى ست فئات: (5 سنوات فأقل)، (6 - 10 سنوات)، (11 - 15 سنة)، (16 سنة فأكثر).

ب- الجزء الثاني: العدالة التنظيمية:

تكون هذا الجزء من (28) فقرة موزعة على خمسة مجالات، على النحو الآتي:

- المجال الأول العدالة التوزيعية: ويشتمل على (8) فقرات، من الفقرة رقم (1) إلى الفقرة رقم (8).

- المجال الثاني العدالة الإجرائية: ويحتوي (6) فقرات، من الفقرة رقم (9) إلى الفقرة رقم (14).
- المجال الثالث العدالة التفاعلية: ويتكون من (6) فقرات، من الفقرة رقم (15) إلى الفقرة رقم (20).
- المجال الرابع العدالة التقييمية: ويشتمل على (4) فقرات، من الفقرة رقم (21) إلى الفقرة رقم (24).
- المجال الخامس العدالة المعلوماتية: ويحتوي (4) فقرات من الفقرة رقم (25) إلى الفقرة رقم (28).

ج- الجزء الثالث: جودة أداء العاملين:

تكون هذا الجزء من (26) فقرة من المقياس موزعة على خمسة مجالات، وذلك على النحو الآتي:

- المجال الأول الإلتزام: ويتكون من (5) فقرات، من الفقرة رقم (29) إلى الفقرة رقم (33).
- المجال الثاني الإلتقان: ويحتوي (6) فقرات، من الفقرة رقم (34) إلى الفقرة رقم (39).
- المجال الثالث التعليم والتحسين المستمر: ويشتمل على (5) فقرات، من الفقرة رقم (40) إلى الفقرة رقم (44).

- المجال الرابع التطوير التقني: ويتضمن (5) فقرات، من الفقرة رقم (45) إلى الفقرة رقم (49).
 - المجال الخامس العمل ضمن الفريق: ويتضمن (5) فقرات، من الفقرة رقم (50) إلى الفقرة رقم (54).
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك لقياس إجابة المبحوثين عن فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (17).

جدول رقم (17) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق بدرجة ضعيفة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

6- التقدير اللفظي:

لتحديد التقدير اللفظي للدراسة، فقد تم تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة (1.8)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس لتحديد المدى الأول (0.36=5/1.8)، وأي رقم أقل من هذا يعتبر غير موافق بشدة، وهكذا تم احتساب طول الفئات، كما هو موضح في الجدول رقم (25).

جدول رقم (25) التقدير اللفظي للدراسة وفقاً (Pimentel,2019)

فئات المتوسط الحسابي	فئات الوزن النسبي	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1.79 - 1	20,7-1	منعدم	منعدم
2.59 - 1.80	40,5 - 20,8	نادراً	ضعيف
3.39 - 2.60	60,3 - 40,6	أحياناً	متوسط
4.19 - 3.40	80,1- 60,4	غالباً	عالي
5 - 4.20	100 - 80,2	دائماً	عالي جداً

المصدر: من إعداد الباحث بناء على دراسة Pimentel,2019

ولتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحديد مستوى الاستجابة، فقد تم الاعتماد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، كما حدد الباحث درجة الموافقة حسب التقدير المعتمد في الدراسة.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد ترميز بيانات الدراسة، تم إدخالها إلى الحاسب الآلي لمعالجتها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولتوظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها والتأكد من صحة فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء:** استخدمت لوصف التوزيعات التكرارية الخاصة بدرجات عينة الدراسة عبر مراحل تصميم مقياس الدراسة في التجريبتين الاستطلاعية والأساسية، وصف التوزيعات التكرارية الخاصة بدرجات عينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة، وصف متغير العمر، وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة النهائية، كما استخدمت في تحليل وعرض نتائج الدراسة بما يخدم أهدافها أيضاً.

ب- **التكرارات والنسب المئوية:** استخدمت بهدف معرفة خصائص العينة المختارة، خصائص العينة التجريبية الاستطلاعية، خصائص العينة النهائية للدراسة، معرفة التوزيع التكراري لفئات الدرجة الكلية لعينة التجريبتين الاستطلاعية والأساسية، وكذلك لعينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة، وصف مقياس الدراسة بصورته النهائية، تحديد درجة استجابة عينة الدراسة، كما استخدمت في تحليل وعرض نتائج الدراسة بما يخدم أهدافها.

ج- **اختبار ألفا كرونباخ ومعامل جوثمان:** استخدمتا في الفصل الثالث عند التأكد من ثبات فقرات الاستبانة لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة وتحديد مدى تجانسها الداخلي.

د- معامل ارتباط بيرسون: استخدم لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للفقرات لمعرفة درجة الارتباط بين فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس عند حساب الصدق التكويني للمقياس، كما استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

هـ- تحليل الانحدار البسيط استخدم للإجابة عن بعض أسئلة الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.

و- تحليل التباين T لعينتين: استخدم لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها التي تتكون من فئتين (النوع، نوع الوظيفة).

ز- تحليل التباين F المتعدد: استخدم لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ح- اختبار دونكان: استخدم لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية في المتغيرات التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر.

ط- الاختبار التائي (T- test): استخدم لاختبار الصدق التمييزي لفقرات العدالة التنظيمية من خلال اختبار العينات المستقلة بين المجموعتين الدنيا والعليا، واستخدام اختبار (T-test) لتحديد دلالة الفروق بين النوع الاجتماعي (ذكور وإناث).

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية وتفسيرها

المبحث الثاني: نتائج الإجابة عن التساؤلات وإختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول

نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية وتفسيرها

تمهيد

يتضمن هذا المبحث استعراضاً لعدد الاستبانات الموزعة والمستعادة والمستبعدة والصالحة للتحليل، ومن ثم تحديد معدل استجابة أفراد العينة على مقياس الدراسة لمعرفة مدى تطابقها مع قواعد البحث العلمي، كما يشتمل هذا المبحث على استعراض خصائص عينة الدراسة ومناقشتها وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة)، لما لهذه المتغيرات من تأثير في نتائج الدراسة.

أولاً: معدل الاستجابة:

يقصد بمعدل الاستجابة إجمالي عدد الاستبانات التي تم استعادتها بعد عملية التوزيع من إجمالي عدد الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد العينة، وللحصول على معدل الاستجابة فقد تم استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{معدل الاستجابة} = \frac{\text{عدد الاستبانات المستعادة}}{\text{عدد الاستبانات الموزعة}} \times 100$$

ومن خلال تطبيق هذه المعادلة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، فقد تم تحديد معدل الاستجابة على مقياس الدراسة من قبل أفراد العينة، وتوزيعها على مستوى كل طبقة من طبقاتها، مع توضيح إجمالي عدد الاستبانات الموزعة والمستعادة والصالحة للتحليل من كل طبقة من طبقات العينة، والجدول رقم (18) يبين ذلك.

جدول رقم (18) معدل استجابة أفراد العينة على مقياس الدراسة

نسبة الاستبانات الصالحة إلى المستعادة	الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	معدل الاستجابة	الاستبانات المستعادة	عدد الاستبانات الموزعة	الفئة
92.9%	91	7	86.7%	98	113	مختص
98.6%	71	1	97.3%	72	74	مشرف
100.0%	24	0	92.3%	24	26	رئيس قسم
83.3%	10	2	75.0%	12	16	مدير إدارة
100%	2	0	100.0%	2	2	نائب المدير التنفيذي
95.2%	198	10	90.0%	208	231	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدول رقم (18) أن عينة الدراسة بلغت (231) مفردة، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع مفرداتها، وتم استعادة (208) استبانة تمثل نسبة (90%) من الاستبانات الموزعة، وعند قيام الباحث بمراجعة الاستبانات المستعادة، تم استبعاد (10) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، بسبب عدم الثقة فيها، وذلك لعدم الالتزام بالموضوعية في الإجابة عن الفقرات، ومن ثم عدم المصادقية في الإجابة،

ولعدم الإجابة على بعض فقرات الاستبانة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (198) إستبانة بنسبة (85.71%) من عدد الاستبانات الموزعة، وهي نسبة عالية ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة:

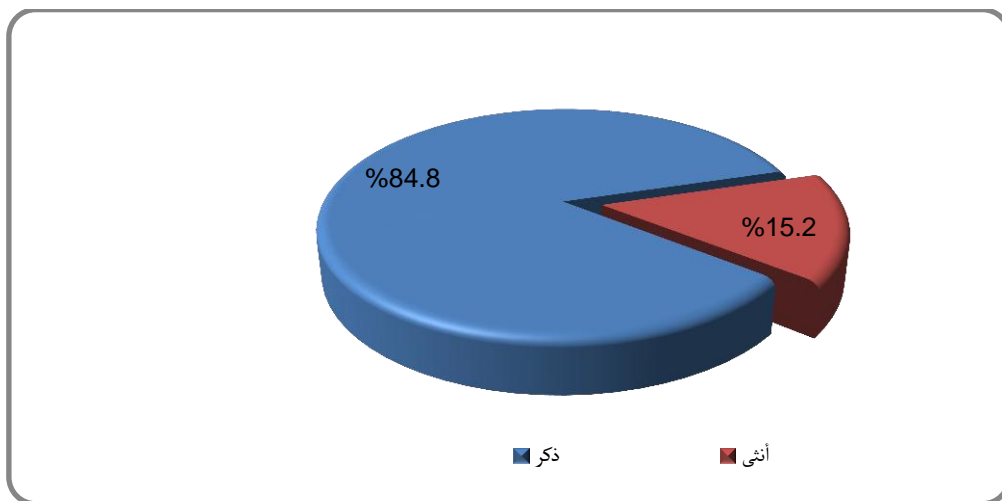
قبل عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، فإن من الأهمية استعراض خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الشخصية) لها، لما لهذه المتغيرات من تأثير في نتائج الدراسة من خلال التأثير في متغيراتها، ويهدف تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة إلى معرفة مدى تمثيل إجابات المبحوثين لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم وصف إحصائي للبيانات الشخصية، وقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية، وذلك على النحو الآتي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع:

يقصد بمتغير النوع تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى ذكور وإناث، وقد أظهرت النتائج اختلاف توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير، حيث بلغ عدد الذكور (168)، بينما بلغ عدد الإناث (30)، كما هو موضح في الجدول رقم (19) والشكل رقم (8).

جدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النسبة المئوية	التكرار	فئات النوع
84.8%	168	ذكور
15.2%	30	إناث
100%	198	الإجمالي



الشكل رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

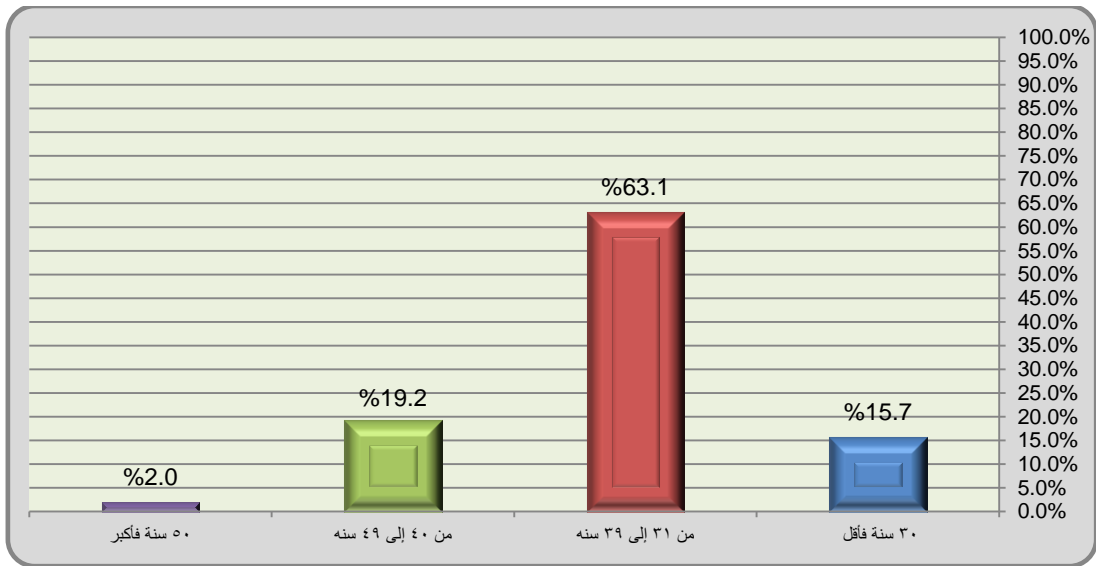
ويتبين من الجدول رقم (19) والشكل رقم (8)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور حيث بلغ تكرارها (168) ونسبة (84.8%)، بينما بلغ تكرار فئة الإناث (30) ونسبة (15.2%). ويفسر الباحث سبب ارتفاع فئة الذكور على فئة الإناث إلى طبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب من العاملين العمل في نوبات ليلية في المقر الرئيس للشركة والمراكز التابعة لها في الأمانة، والتنقل بين المحافظات للقيام ببعض أعمال الصيانة للمحطات المنتشرة في كافة المحافظات اليمينية، كما أن بعض الأعمال الطارئة تتطلب العودة في المساء للعمل لساعات إضافية، وهذا ما لا يتناسب مع خصوصية المرأة، خاصة إذا ما أخذ في الاعتبار طبيعة ثقافة المجتمع اليمني حول عمل المرأة.

2- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر:

أظهرت نتائج الدراسة أن أعمار العينة تراوحت بين (25) كحد أدنى، و(59) كحد أعلى، كما هو موضح في الجدول رقم (20) والشكل رقم (9).

جدول رقم (20) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
%15.7	31	30 سنة فأقل
%63.1	125	31 - 39
%19.2	38	40 - 49
%2.0	4	50 سنة فأكثر
%100.0	198	الإجمالي



الشكل رقم (9) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

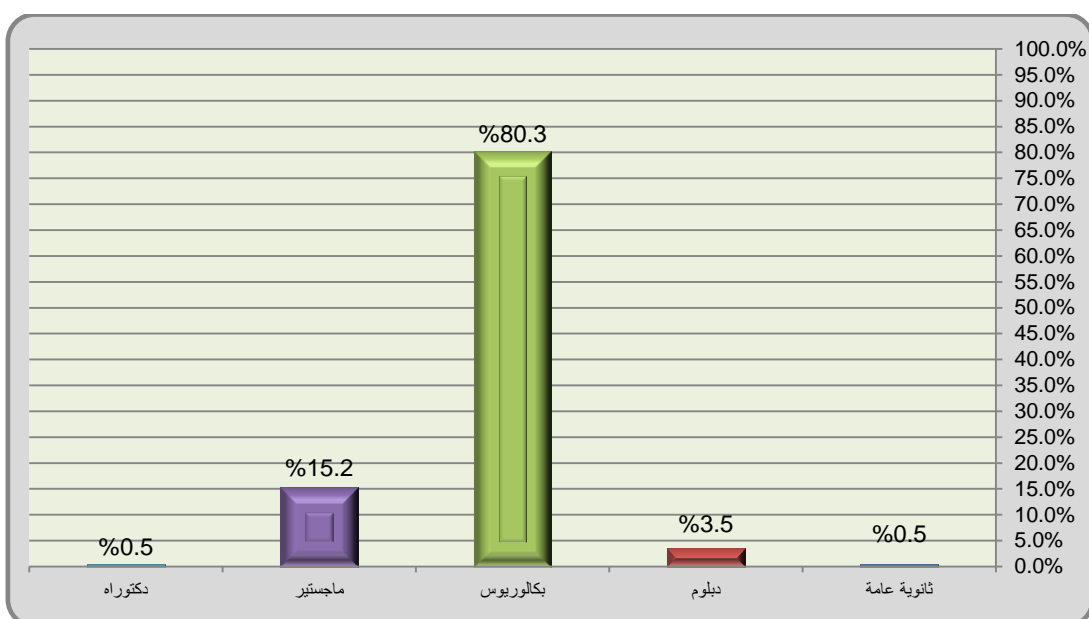
ويتبين من الجدول رقم (20) والشكل رقم (9) أن الفئة العمرية (31 - 39) قد جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ تكرارها (125) ونسبة (63.1%)، ثم تلى ذلك الفئة العمرية (40 - 49) ونسبة (19.2%) وبتكرار (38)، يليها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (15.7%) وبتكرار بلغ (31)، وأخيراً الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (2%) وبتكرار (4)، ويتضح من خلال هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة العاملين في شركة يمن موبايل هم من فئة الشباب الذين تتراوح فئاتهم العمرية من (31 - 39)، ولذا تعد هذه الفئة العمرية الأكثر إنتاجية لحيويتها، ويفسر الباحث ذلك لشروط العمل في الشركة من جهة (لائحة شؤون العاملين) وكذلك كون الشركة حديثة النشأة والتي كانت في العام (2004م).

3- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة اختلاف توزيع أفراد العينة على فئات متغير المؤهل العلمي، وكما هو موضح في الجدول رقم (21) والشكل رقم (10).

جدول رقم (21) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	فئات المؤهل العلمي
0.5%	1	ثانوية عامة
3.5%	7	دبلوم
80.3%	159	بكالوريوس
15.2%	30	ماجستير
0.5%	1	دكتوراه
100.0%	198	الإجمالي



الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

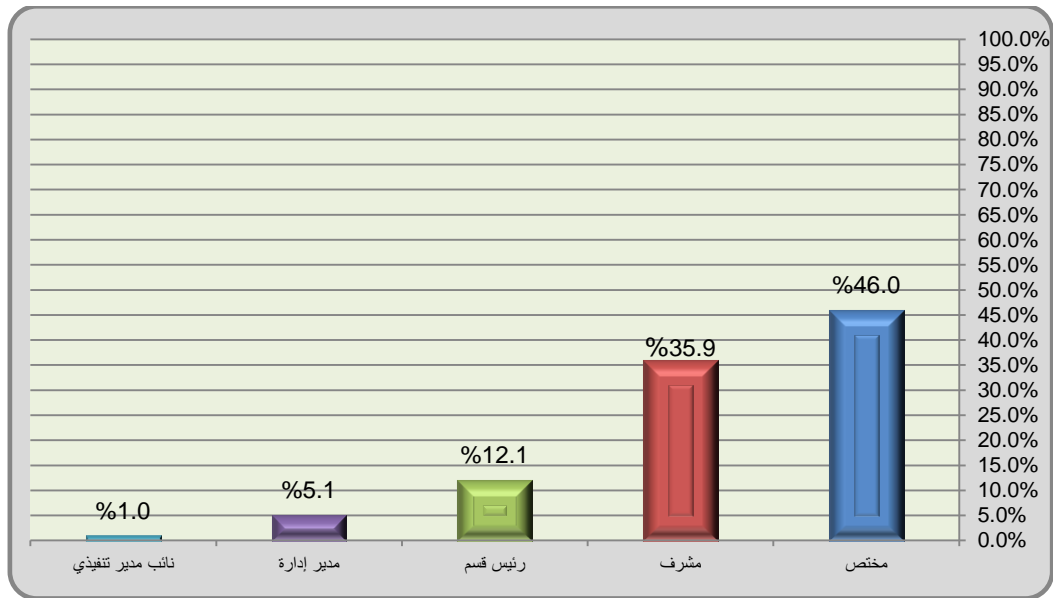
ويتبين من الجدول رقم (21) والشكل رقم (10) أن فئة المؤهل العلمي بكالوريوس قد جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ تكرارها (159) بنسبة (80.3%)، يليها فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة (15.2%) ويتكرر بلغ (30)، ثم فئة المؤهل العلمي (دبلوم بعد الثانوية) بنسبة (3.5%) ويتكرر (7)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) و (ثانوية عامة) بنسبة (0.5%) ويتكرر (1)، ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن أغلب العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال وفقاً لعينة الدراسة هم من حملة الدرجة الجامعية الأولى بكالوريوس وبنسبة عالية، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة المتعلمين تعليماً جامعياً وما فوق من أفراد عينة الدراسة، بأهمية الوظائف التي يشغلونها والتي تحتاج إلى قدرات ابتكارية ومهارات إبداعية، وذلك بحسب شروط التوظيف العام في الشركة، حيث يشترط في أغلب الوظائف الإدارية والفنية أن يكون طالب الوظيفة حاصلاً على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل.

4- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي:

توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى نائب المدير التنفيذي، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، مشرفي الأنشطة، المختصين، وبينت نتائج الدراسة أن عدد نواب المدير التنفيذي بلغ (2)، في حين بلغ عدد مديري الإدارات (10)، أما عدد رؤساء الأقسام فقد بلغ (24)، وبلغ عدد المشرفين (71)، أما المختصون فبلغ عددهم (91)، وكما هو موضح في الجدول رقم (22) والشكل رقم (11).

جدول رقم (22) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
46.0%	91	مختص
35.9%	71	مشرف
12.1%	24	رئيس قسم
5.1%	10	مدير إدارة
1.0%	2	نائب مدير تنفيذي
100.0%	198	الإجمالي



الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

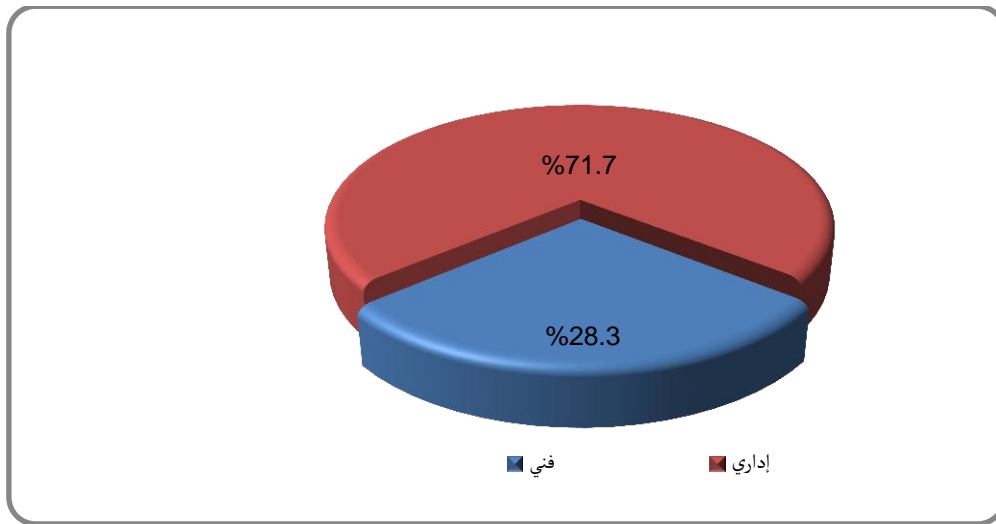
ويتبين من الجدول رقم (22) والشكل رقم (11) أن فئة المستوى الوظيفي مختص قد جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (46%) وبتكرار (91)، يليها فئة المستوى الوظيفي مشرف بنسبة (35.9%) وبتكرار (71)، ثم فئة المستوى الوظيفي رئيس قسم بنسبة (12.1%) وبتكرار (24)، يليها فئة المستوى الوظيفي مدير إدارة بنسبة (5.1%) وبتكرار بلغ (10)، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي نائب مدير تنفيذي بنسبة (1%) وبتكرار (2)، وهذا يتناسب مع الفكر الإداري حيث أن أغلب العاملين يشكلون قاعدة الهرم الوظيفي ويقل عدد العاملين في المستويات الإدارية العليا، ويفسر الباحث ذلك إلى أن العينة تمثل التوزيع الطبيعي الهرمي للمستويات الوظيفية حيث تبين التطابق بين التوزيع الهرمي لطبقات العينة وفقاً للمستويات الوظيفية وبين التوزيع الهرمي للمستويات الوظيفية لمجتمع الدراسة، وهو ما يؤكد تمثيل العينة تمثيلاً مستويًا لمجتمع الدراسة وفقاً للمستويات الوظيفية.

5- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة:

تم توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة إلى فئتين فئة الفنيين وفئة الإداريين، والجدول رقم (23)، والشكل رقم (12) يوضح ذلك.

جدول رقم (23) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة
28.3%	56	فني
71.7%	142	إداري
100%	198	الإجمالي



الشكل رقم (12) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

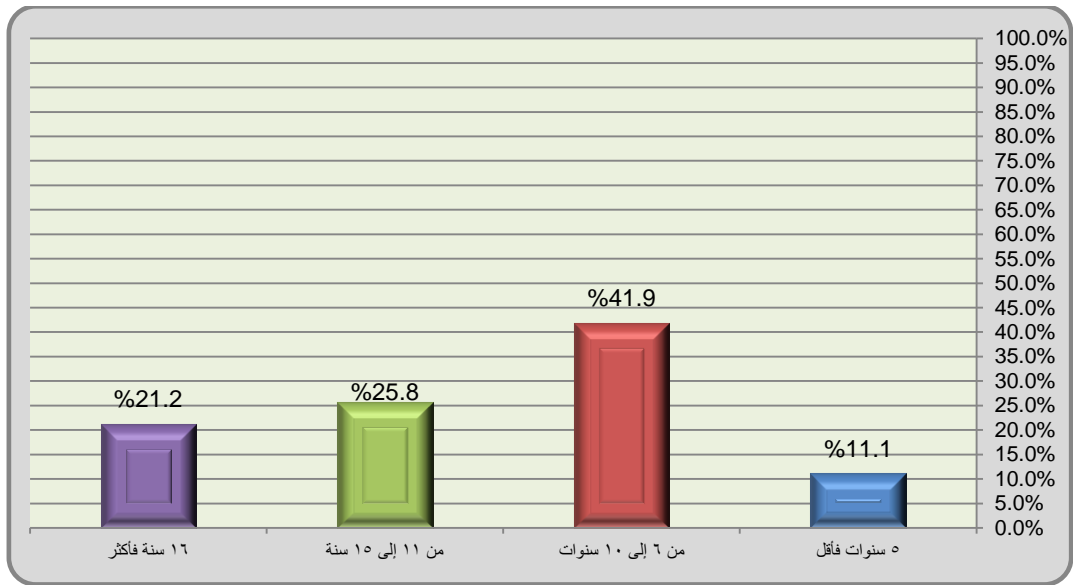
ويتبين من الجدول رقم (23) والشكل رقم (12) أن أفراد عينة الدراسة من فئة (إداري) قد جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (71.7%) وبتكرار (142)، بينما كانت نسبة فئة (فني) (28.3%) وبتكرار (56)، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة التخصصات الإدارية من أفراد عينة الدراسة إلى زيادة أعباء العمل الإداري والذي يتطلب عدداً كبيراً من العاملين مقارنة بالمهام الفنية التي تحتاج إلى عدد مناسب من الفنيين، خاصة إذا ما أخذ في الاعتبار عبء العمل الإداري وظروف تنفيذه مقارنة بعبء العمل الفني وظروف تنفيذه، والذي حلت الأتمتة محل جزء كبير من ذلك العمل على عكس العمل الإداري.

6- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة إلى أربع فئات، كما هو موضح في الجدول رقم (24)، والشكل رقم (13).

جدول رقم (24) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
11.1%	22	5 سنوات فأقل
41.9%	83	أكثر من 5 - 10
25.8%	51	أكثر من 10 - 15
21.2%	42	أكثر من 15 سنة
100.0%	198	الإجمالي



الشكل رقم (13) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

ويتبين من الجدول رقم (24) والشكل رقم (13) أن فئة سنوات الخبرة (6 - 10) قد جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (41.9%) وبتكرار (83)، يليها فئة سنوات الخبرة (11 - 15) بنسبة (25.8%) وبتكرار (51)، ثم فئة سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) بنسبة (21.2%) وبتكرار (42)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) بنسبة (11.1%) وبتكرار (22)، ويفسر الباحث هذه النتائج بتاريخ تأسيس الشركة عام (2004م)، وخاصة إذا ما تم الأخذ في الاعتبار إمكانية الشركة عند بدء نشاطها وبالتالي محدودية العاملين فيها، وما تلى ذلك من تطور للشركة وتوسع نشاطها، الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد العاملين خلال الفترة من عام (2007) إلى عام (2019)، حيث يتضح أن ارتفاع سنوات الخبرة للفئة من (6-10) سنوات كانت الأكبر بتكرار (83)، والذي يدل على أن أغلب العاملين هم من حديثي الالتحاق بالشركة، حيث تم استقطاب خريجي الجامعات بمختلف التخصصات وبحسب احتياج الشركة وتطبيقاً لسياسات التوظيف فيها وتلبية لزيادة الاحتياج للقيام بالأعمال المتعددة فيها.

المبحث الثاني

نتائج الإجابة عن التساؤلات وإختبار الفرضيات ومناقشتها

تمهيد

يتضمن هذا المبحث استعراضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلاتها، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، واختبار فرضيات الدراسة واستعراض أبرز نتائجها، بهدف التعرف على مستوى كل من العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين والعلاقة بينهما، ومن ثم قياس أثر العدالة التنظيمية في جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل، ومعرفة الفروق بين العاملين من حيث آرائهم في تحديد مستوى العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة)، ولذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة، والتي في ضوءها تم تقديم التوصيات والخطة التطويرية على النحو الآتي:

أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها:

1- السؤال الأول:

ما مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟

- عرض النتائج:

لمعرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها في شركة يمن موبايل، فقد تم استخدام الإحصاءات الوصفية، لتحديد مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ومن ثم تحديد مستوى تطبيقها بشكل عام، وذلك عن طريق استخدام الاختبار التائي والمتوسط الحسابي والنسبة المئوية، كما هو موضح في الجدول رقم (26)، والشكل رقم (9).

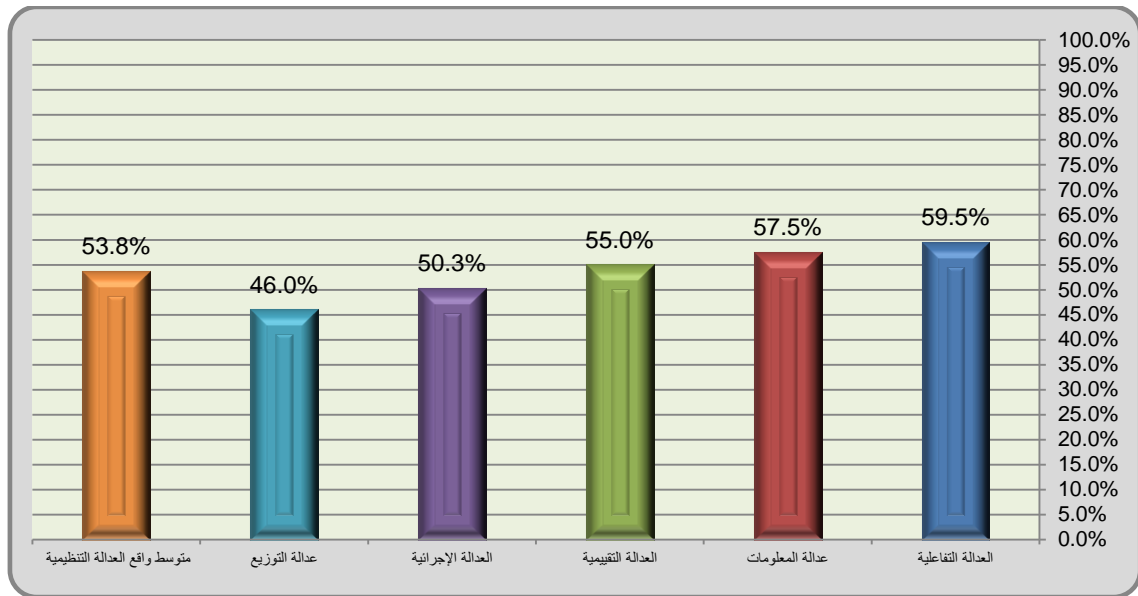
جدول رقم (26) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لمستوى تطبيق العدالة التنظيمية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	مستوى التطبيق	التقدير اللفظي	الترتيب
1	العدالة التفاعلية	3.38	.800	6.671	.000	59.5%	متوسطة	1
2	العدالة المعلوماتية	3.30	.664	6.355	.000	57.5%	متوسطة	2
3	العدالة التقييمية	3.20	.892	3.120	.002	55.0%	متوسطة	3

4	متوسطة	%50.3	.809	.242	.741	3.01	العدالة الإجرائية	4
5	متوسطة	%46.0	.004	-2.919	.751	2.84	العدالة التوزيعية	5
	متوسطة	%53.8	.001	3.338	.609	3.15	متوسط مستوى العدالة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

$$* \text{الوزن النسبي} = \{ \text{المتوسط الحسابي} - 1 \} \div 4 \times .00$$



الشكل رقم (14) يبين نتائج الاستبانة الخاصة بمستوى العدالة التنظيمية

وفقاً للجدول رقم (26) والشكل رقم (14)، وباستخدام الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجات العينة كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي (3.15) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، وبانحراف معياري (.609) وبدرجة موافقة (53.8%)، مما يبين ميلها في الاتجاه المرتفع، ويدل ذلك على أن أفراد العينة يشعرون بأن هناك عدالة تنظيمية بأبعادها المتمثلة في العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية، والمعلوماتية) في الشركة بشكل متوسط. أما ما يتعلق بترتيب أبعاد العدالة التنظيمية تنازلياً من البعد الذي حصل على أعلى درجة إلى أقل درجة، فقد كان على النحو الآتي: جاء المجال الثالث المتمثل في العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38) وبدرجة موافقة (59.5%) وهذا يعني أن العينة ترى وبشكل متوسط يميل للارتفاع أن هناك عدالة تفاعلية، أي أنهم يشعرون بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، أما المجال الخامس المتمثل في العدالة المعلوماتية، فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.30) وبدرجة موافقة (57.5%)، وهذا يعني أن العينة ترى وبشكل متوسط أن هناك عدالة معلوماتية والتي توفر المعلومات والتفسيرات المنطقية التي تعتمد على الحقيقة والشفافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين، كما حل

المجال الرابع المتمثل في العدالة التقييمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.2) وبدرجة موافقة (55.0%)، وهذا يعني أن العينة ترى أن هناك عدالة تقييمية، أي أنهم يشعرون وبشكل متوسط بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقهم في الأداء، أما المجال الثاني المتمثل في العدالة الإجرائية فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.01) وبدرجة موافقة (50.3%)، وهذا يدل على أن العاملين يدركون بأن تطبيق السياسات والقرارات الإدارية بمستوى متوسط، في حين جاء المجال الأول المتمثل في العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط يميل إلى المنخفض وبمتوسط حسابي (2.84) وبدرجة موافقة (46.0%)، وهذا يعني أن أفراد العينة يشعرون بشكل متوسط أن هناك عدالة في توزيع النواتج التي يحصلون عليها من وظيفتهم.

- مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج كما في الجدول رقم (26) أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بشكل عام في شركة يمن موبايل كان متوسطاً، كما بينت النتائج أيضاً أن أبعاد العدالة التنظيمية كانت متوسطة مع التفاوت في الوزن النسبي والمتوسط الحسابي، حيث أن العدالة التفاعلية كانت متوسطة مع الميل للارتفاع وحصلت على الترتيب الأول، ويفسر الباحث ذلك إلى وجود علاقة تفاعل إيجابية بين المشرفين والعاملين وبين العاملين فيما بينهم والتي تقوم على أساس الاحترام المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات، بما يشير إلى وجود بيئة وظيفية ومناخ تنظيمي ملائم للإبداع يعزز الأداء الوظيفي مما يعطي الموظف حافزاً معنوياً لتحسين الأداء، كما يفسر ذلك إلى إدراك العاملين لطريقة المعاملة التي تمارسها الإدارة عند تطبيق الإجراءات التنظيمية عليهم، حيث أنهم يشعرون بتفاعل الإدارة مع اقتراحاتهم وأرائهم بإيجابية، ويتعاملون معهم باحترام وتقدير، ويتمتعون بالصراحة والمصادقية، ويأخذون استشاراتهم قبل التدخل في المهام الوظيفية، كما أن إدراك الرؤساء والمديرين لمفهوم العدالة التفاعلية أثر على نفسيات وسلوكيات العاملين، الأمر الذي كان له دور في إدراك العاملين للعدالة التفاعلية بمستوى متوسط وليس مستوى عالي، والجدير بالذكر أنه اتضح من خلال إجراء اختبار الصدق التمييزي أن الفقرة (أشعر بأن مكانتي الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتي الشخصية مع رؤوسائي)، قد أجمع عليها كل أفراد العينة والتي كانت غير دالة، وهذا بدوره أثر في تحديد مستوى العدالة التفاعلية بشكل متوسط.

أما العدالة المعلوماتية فقد حصلت على الترتيب الثاني، وكان مستوى تطبيقها متوسطاً، ويفسر الباحث ذلك من جهة إلى وجود مشاركة المعلومات في اتخاذ القرارات من المسؤول المباشر فيما يتعلق بمهام المرؤوسين، من خلال تزويدهم بمعلومات واضحة ومنطقية، وإلى وجود نظام اتصال متاح لجميع العاملين

يمكنهم من الحصول على أي بيانات أو معلومات (نظام الإيميل الداخلي ونظام sms)، ويسهل تواصلهم الإداري، ويحفظ البيانات والمعلومات المتعلقة بمهامهم، ومن جهة أخرى يفسر تدني إدراك العاملين لمستوى العدالة المعلوماتية إلى المستوى المتوسط، نتيجة لتحفظ بعض الرؤساء المباشرين في تقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن الإجراءات الإدارية غير الواضحة، ويتم حجب بعض المعلومات عنهم عمداً، الأمر الذي أثر في إدراك العاملين لمستوى تطبيق العدالة المعلوماتية.

في حين حصلت العدالة التقييمية على الترتيب الثالث، وكان مستوى تطبيقها متوسطاً، ويفسر ذلك إلى أنه وبالرغم من وجود نظام حديث محوسب لتقييم أداء العاملين في الشركة يعتمد على طريقتين للتقييم وهما طريقة التقييم بالعوامل (السلوكيات) وطريقة التقييم بالأهداف والنتائج، ووجود لجنة لمتابعة التقييم، وأن القواعد الخاصة بالتقييم واضحة وموضوعية، وأن فرصة تقديم التظلمات متاحة، إلا أن تطبيق نظام التقييم وذاتية المقيمين هي التي جعلت عينة الدراسة تتجه نحو هذه النتيجة، حيث لا يتم تقديم التغذية الراجعة عن أداء العاملين حتى يتمكنوا من معرفة مبررات حصولهم على نتيجة التقييم وتحسين أدائهم، ولا يتم استخدام نتائج التقييم للتعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، ولا تحدد الدورات التدريبية، ولا تمنح الترقيات بناءً على نتائج التقييم، مما يشير إلى أن هناك تحيزاً في تطبيق نظام التقييم وضعفاً في ثقافة التقييم لدى الرؤساء المباشرين والعاملين، الأمر الذي أثر على إدراك العاملين في تحديد مستوى العدالة التقييمية.

بينما حصلت العدالة الإجرائية على الترتيب الرابع، وكان مستوى تطبيقها متوسطاً يميل إلى الانخفاض، ويفسر الباحث ذلك من جهة إلى وجود ثقافة تنظيمية في الشركة تتسم بالشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل والعاملين، ومنها أسلوب الاستقطاب والاختيار والتعيين، إلا أنها إجراءات غير كافية لتحقيق العدالة الإجرائية، ومن جهة أخرى يفسر تدني إدراك العاملين للعدالة الإجرائية إلى أنه وبالرغم من وجود شروط لشغل الوظائف تستند إلى معيارين هما سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، إلا أنها تتجاهل الكفاءات الإدارية وأصحاب المهارات والقدرات، ولا تتم عملية المفاضلة لشغل تلك الوظائف بشفافية ومنافسة، حيث يتم الاختيار بقرار من الإدارة العليا سواء في قرارات الترقية أو التنزيل في الوظائف الإشرافية، والذي يبين أن إجراءات اتخاذ القرارات غير واضحة بما يكفي والذي تبين من خلال تحليل النتائج أنه لا يتم شغل المناصب الإدارية في الشركة بطريقة عادلة، وتطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين بتحيز، وهذا بدوره أثر على إدراك العاملين في تحديد مستوى العدالة الإجرائية.

كما تبين أن مستوى تطبيق العدالة التوزيعية في الشركة كان متوسطاً، وحصل على الترتيب الأخير، ويفسر الباحث ذلك وبالرغم من اعتماد بدلات خاصة بطبيعة العمل للعاملين في الشركة واعتماد امتيازات وحوافز أخرى، إلا أن استمرار الشركة بتطبيق نظام المرتبات والأجور المعمول به في المؤسسات الحكومية وفقاً للأنظمة الصادرة عن الخدمة المدنية (الحكومية)، أدى إلى تدني مستويات المرتبات والأجور وكافة التعويضات التي لا تتناسب مع طبيعة عمل الشركة ومركزها التنافسي، خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار الظروف العامة التي يمر بها البلد من (العدوان والحصار) وتدني القيمة الحقيقية للمرتبات والأجور والذي انعكس على حياة الموظف بشكل سلبي، كما أن عدم دقة الوصف الوظيفي والمساواة في توزيع الاعباء الوظيفية ومنح الترقيات ومن ثم التعويضات المادية، قد أدى إلى انخفاض مستوى إدراك العاملين للعدالة التوزيعية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطعانه والشاوي (2011)، حيث أن العدالة التوزيعية جاءت في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط قريب من المنخفض، واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة F. TENDE, (BURADUM, OJIABO, ALAGAH) (2017)، التي توصلت إلى أن للعدالة التوزيعية أثر إيجابي مهم على ولاء العاملين لشركة الخدمات النفطية في ميناء هاكورت.

وبناءً على ما سبق، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (26)، يتبين أن العدالة التنظيمية كانت بشكل عام بدرجة متوسطة بجميع أبعادها، ويفسر ذلك من جهة إلى تدني مستوى الاطلاع على الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تنظم سير العمل الإداري وتعزز العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، إذ أن مفهوم العدالة التنظيمية كان غير مفهوم بشكل دقيق لدى بعض العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية خاصة إذا ما أخذ في الاعتبار تنوع تخصصاتهم العلمية، وإلى أن الشركة مازالت تعمل وفقاً لقوانين وأنظمة ولوائح الخدمة المدنية (الحكومية) التي لا تتناسب مع طبيعة عملها التنافسية، حيث أن بعض هذه القوانين أصبحت مقيدة لبعض مهام وأنشطة الشركة ومنها أنظمة الموارد البشرية، بل إن تلك القوانين تتعارض مع أهداف الشركة ووضعتها القانوني ونظامها الأساسي الذي يستند إلى القانون التجاري رقم (22) لسنة (2002م)، والذي أعطى مجلس إدارة الشركة صلاحية المصادقة على النظم، وإقرار اللوائح التنظيمية للشركة، واللوائح المالية والإدارية التي تنظم سير عملها (النظام الأساسي للشركة، 2006:7).

كما يفسر ذلك إلى أسلوب العمل الإداري الحكومي الذي لا يستوعب المتغيرات البيئية بشكل سريع بما في ذلك نظام الوظائف والمرتبات والأجور، ولا يوفر بيئة تنظيمية واضحة تسهم في تسهيل إنجاز الأعمال واتخاذ قرارات إدارية رشيدة، وبالتالي فإن افتقار الشركة إلى اللوائح التنظيمية والسياسات ودليل

الصلاحيات المالية والإدارية والتوجه نحو المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق العدالة التنظيمية، كل ذلك ساهم في التوصل إلى النتيجة السابقة من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية، ومن جهة أخرى فإن الشركة تحتفظ بهيكل تنظيمي مبسط وبعض اللوائح والنظم الإدارية التي لا تتناسب مع طبيعة عملها، والتي منها نظام الاستقطاب والتوظيف باستقلالية وشفافية، وأنظمة المكافآت والحوافز الأخرى، حيث عملت على تحسين الضعف في هيكل المرتبات والأجور وتحسين بيئة العمل الإدارية، وهذا أثر في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بشكل متوسط، بالرغم من المعوقات التي تواجهها بسبب الأنظمة الحكومية المذكورة آنفاً.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو جاسر (2010)، والتي توصلت إلى أن درجة العدالة التنظيمية كانت متوسطة، واتفقت أيضاً مع دراسة جفيدل (2015)، والتي توصلت إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان متوسطاً مقارنة مع مستوى الالتزام التنظيمي الذي جاء مرتفعاً، كما اتفقت مع دراسة أبو سمعان (2015)، والتي توصلت إلى أن هناك شعوراً عاماً بالعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة مقبولة لدى العينة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة محارمة (2000)، والتي توصلت إلى أن مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية بالعدالة التنظيمية كان ضعيفاً بشكل عام.

2- السؤال الثاني:

ما مستوى جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق) في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟

عرض النتائج:

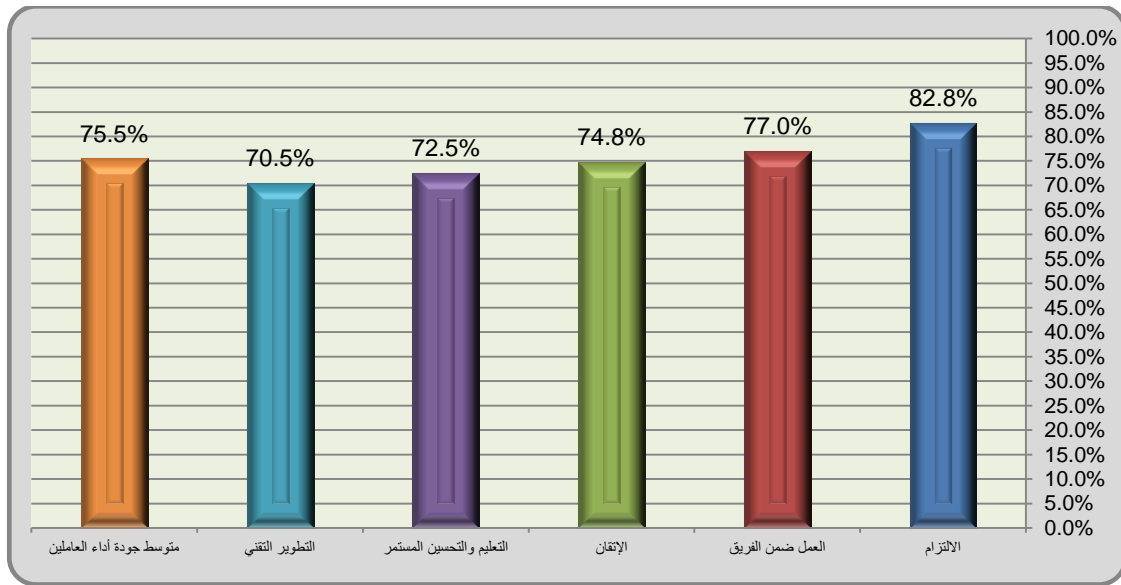
لمعرفة مستوى جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، فقد تم استخدام الإحصاءات الوصفية، كما تم استخدام الاختبار التائي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول (27) يوضح ذلك.

جدول رقم (27) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لمستوى جودة أداء العاملين

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	الالتزام	4.31	.560	32.839	.000	%82.8	عالي	1
2	العمل ضمن الفريق	4.08	.551	26.959	.000	%77.0	عالي	2

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
3	الإتقان	3.99	.554	24.900	.000	%74.8	عالي	3
4	التعليم والتحسين المستمر	3.90	.599	20.942	.000	%72.5	عالي	4
5	التطوير التقني	3.82	.685	16.468	.000	%70.5	عالي	5
	متوسط جودة أداء العاملين	4.02	.439	31.946	.000	%75.5	عالي	

المصدر: إعداد الباحث بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS
* الوزن النسبي = {المتوسط الحسابي - 1} ÷ 4 × 100.



الشكل رقم (15) يبين نتائج الاستبانة الخاصة بمستوى جودة أداء العاملين

ويتبين من الجدول رقم (27) والشكل رقم (15)، أن المتوسط الحسابي لأبعاد جودة أداء العاملين بلغ (4.02) درجة وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً بمستوى تطبيق بلغ (75.5%) مما بين ميله في الاتجاه المرتفع، ويدل ذلك على تطور مقياس جودة أداء العاملين.

وقد تراوح المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد من (3.82) درجة لمجال التطوير التقني وهو دال إحصائياً، حيث بلغ مستوى تطبيقه (70.5%) وهو الأدنى من بقية المجالات، مما بين ميله في الاتجاه الإيجابي أو المرتفع، إلى (4.31) درجة لمجال الالتزام ودال إحصائياً، بمستوى تطبيق بلغ (82.8%) وهو الأعلى من بقية المجالات، مما بين ميله في الاتجاه الإيجابي أو المرتفع.

- مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى جودة أداء العاملين بأبعادها في شركة يمن موبايل كان عالياً، ويمكن تفسير ذلك على النحو الآتي:

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام كان عالياً، وحصل على الترتيب الأول، ويفسر ذلك إلى الإجراءات المتبعة في ضبط حضور وانصراف العاملين، والإجراءات العقابية في حالة عدم الالتزام، والإجراءات الرقابية في التزام العاملين بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم أثناء الدوام الرسمي، وإلى اتباع الشركة إجراءات تقييم إنجاز الأعمال بشكل ربعي وعلى ضوء نتائجها يتم صرف الحافز الربعي، كما يعود مستوى الالتزام العالي إلى تطبيق الشركة لنظام الإدارة بالأهداف في وضع الأهداف السنوية ومتابعتها بشكل ربعي وتقييم مستوى الإنجاز نهاية العام، وربط نتائج تقييم تحقيق الأهداف للعاملين بصرف مكافأة الأرباح السنوية. ومن جهة أخرى يفسر ذلك نتائج الدراسة في ما يتعلق بمتغير العمر، حيث أن أغلب العاملين بالشركة من فئة الشباب (30-40) وحديثي التوظيف والذين لديهم الطموح في الحصول على مستقبل وظيفي في الشركة خاصة، إذا ما أخذ في الاعتبار عدم توفر البدائل الأخرى والأفضل في ظل الظروف الراهنة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى العمل ضمن الفريق كان عالياً، وحصل على الترتيب الثاني، ويفسر ذلك إلى طبيعة بعض المهام في الشركة والتي لا تنجز إلا من خلال فريق مثل اللجان، وإلى توجه العاملين للعمل ضمن فريق للاستفادة من خبرات وتجارب العاملين القدامى (الاستفادة - الكفاءة)، كما أن هناك بعض الأعمال والقرارات التي تتطلب العمل الجماعي في اتخاذها.

وبينت النتائج أيضاً أن مستوى الإتيان كان عالياً، وحصل على المستوى الثالث، ويفسر ذلك من جهة إلى أن إتيان الأعمال مرتبط بتقييم المسؤول المباشر للعاملين، وإلى الأهداف والمعايير المعدة سلفاً لقياس مستوى الأداء والتي على ضوءها يحدد مستوى الإتيان، والذي يترتب عليه الحصول على الحوافز وفرص الترقية، ومن جهة أخرى يفسر مستوى الإتيان العالي إلى عوامل دينية إسلامية، فكون العاملين ينتمون إلى الدين الإسلامي الحنيف ويعيشون في مجتمع مسلم فيعتبر إتيان الأعمال نوعاً من أنواع العبادة، حيث أن الله عز وجل حث على العمل وجعل العمل وإتقانه يرتقي إلى مرتبة العبادة، وكما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

كما أظهرت النتائج أن مستوى التعليم والتحسين المستمر كان عالياً، وحصل على الترتيب الرابع، ويفسر ذلك من جهة إلى المستوى العلمي للعاملين في الشركة، وتوجههم للحصول على الدرجات العلمية العليا ذاتياً، ومن جهة أخرى يفسر ذلك انطلاقاً من رؤية الشركة التي تنص على "الريادة في تقديم خدمات الهاتف النقال في سوق الاتصالات اليمنية" ورسالتها التي تنص على "تقديم خدمات الهاتف والإنترنت النقال في جميع مناطق الجمهورية اليمنية بجودة عالية وسعر مناسب، من خلال كادر مؤهل ومتميز وبأحدث التكنولوجيا، بما يحقق رضا العملاء ويلبي تطلعات مساهمينا والمجتمع"، والذي من خلالها تسعى إلى ريادة

قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بالعمالين الأكثر تدريباً وتأهيلاً، وهذا ما تسعى إلى تحقيقه من خلال التحسين المستمر.

وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى التطوير التقني كان عالياً، وحصل على الترتيب الأخير، ويفسر ذلك انطلاقاً من طبيعة الوظيفة الأساسية للشركة، حيث تعد من الشركات المزودة لخدمة الاتصالات وخدمة الشريحي النقال في اليمن، وبالتالي فإن ذلك جزء أساسي من التطوير التقني للعمالين يرتبط بالتطوير التقني للشركة بشكل عام، خاصة إذا ما أخذ في الاعتبار التطوير التقني المستمر بشكل متسارع والذي حرصت الشركة أولاً على الاستجابة السريعة لكل التطورات، ولزم على العمالين اكتساب مهارات ذلك التطوير.

وبناءً على ما سبق، ومن الجدول رقم (27) يتبين أن مستوى جودة أداء العمالين كان عالياً بشكل عام بجميع أبعادها، ويفسر الباحث ذلك من جهة على نحو ما تم تفسيره عند الحديث عن نتائج جودة أداء العمالين، ومن جهة أخرى تفسر تلك النتيجة إلى عوامل أخرى والتي منها الظروف الراهنة التي يمر بها البلد من حصار وعدوان وانقسام الدولة وما ترتب على ذلك من هروب المستثمرين الأجانب والمحليين، وتوقف عمل شركات كثيرة نتيجة للحرب، وتوقف الدولة عن صرف المرتبات، وانعدام الفرص البديلة، ناهيك عن السمعة التي تتمتع بها الشركة في السوق المحلية والتي تمثل عامل جذب للعمالين، كل ذلك ولد الرضا الوظيفي لدى العمالين وخلق الحماس والرغبة في رفع مستوى جودة أدائهم، إلى جانب تأثيرات العدالة التنظيمية.

3- السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العمالين من حيث وجهات نظرهم في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) وأثرها في جودة العمالين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

- عرض النتائج:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العمالين من حيث آرائهم في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العمالين تعزى للمتغيرات الديموغرافية المذكورة آنفاً، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي T- test وتحليل التباين الأحادي واختبار (F) وذلك على النحو الآتي:

أ- متغير النوع:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين من حيث آرائهم حول مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور وإناث)، تم استخدام اختبار (T-test) لتحديد دلالة الفروق وفقاً للجدول رقم (28).

جدول (28) نتائج اختبار (T) لتحديد الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المجالات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
العدالة التوزيعية	ذكر	168	2.84	.744	.010	.992	غير دالة
	أنثى	30	2.84	.803			
العدالة الإجرائية	ذكر	168	3.04	.723	.939	.354	غير دالة
	أنثى	30	2.88	.839			
العدالة التفاعلية	ذكر	168	3.41	.698	.371	.713	غير دالة
	أنثى	30	3.35	.818			
العدالة التقييمية	ذكر	168	3.22	.858	.717	.478	غير دالة
	أنثى	30	3.08	1.065			
العدالة المعلوماتية	ذكر	168	3.30	.644	-	.811	غير دالة
	أنثى	30	3.33	.775			
العدالة التنظيمية	ذكر	168	3.16	.565	.436	.666	غير دالة
	أنثى	30	3.10	.760			
الالتزام	ذكر	168	4.31	.570	-	.722	غير دالة
	أنثى	30	4.34	.504			
العمل ضمن الفريق	ذكر	168	3.99	.542	.026	.979	غير دالة
	أنثى	30	3.98	.630			
الإلتقان	ذكر	168	3.89	.619	-	.486	غير دالة
	أنثى	30	3.96	.476			
التعليم والتحسين المستمر	ذكر	168	3.82	.697	.337	.738	غير دالة
	أنثى	30	3.78	.620			
التطوير التقني	ذكر	168	4.11	.552	2.028	.050	غير دالة
	أنثى	30	3.89	.518			
جودة أداء العاملين	ذكر	168	4.03	.448	.582	.564	غير دالة
	أنثى	30	3.98	.389			

المصدر: إعداد الباحث بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدول رقم (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها.

- مناقشة النتائج

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العاملين من حيث آرائهم في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها تعزى لمتغير النوع، ويفسر الباحث ذلك من جهة لعدم وجود تمييز في تطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح على الذكور والإناث، وإلى عدم اختلاف البيئة التنظيمية التي يعملون فيها، كما يفسر ذلك بمستوى الوعي لدى العاملين بالشركة من الجنسين والذي يعد انعكاساً لمستوى التحصيل العلمي لديهم، الأمر الذي أدى إلى تطابق إجاباتهم وعدم اختلافها في إدراكهم لمستوى العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بن يحيى (2017)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة دره (2007)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين للعدالة التوزيعية والإجرائية تعزى لمتغير النوع.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من جقيدل (2015)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، ونتيجة دراسة محارمة (2008)، والتي توصلت إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام وفقاً لمتغير النوع.

ب- متغير العمر:

تم توزيع متغير العمر إلى ست فئات (30) سنة فأقل، (31-39) سنة، (40-49) سنة، (50 سنة فأكثر)، ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين من حيث آرائهم حول تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء

العاملين بأبعادها تعزى لمتغير العمر، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق وفقاً للجدول رقم (29).

جدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

One-Way ANOVA						المجالات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.670	.518	.295	3	108.603	194	العدالة التوزيعية
.968	.085	.047	3	105.965	194	العدالة الإجرائية
.235	1.430	.728	3	96.281	194	العدالة التفاعلية
.699	.476	.382	3	152.303	194	العدالة التقييمية
.310	1.204	.529	3	83.435	194	العدالة المعلوماتية
.871	.237	.086	3	67.033	194	العدالة التنظيمية
.216	1.501	.467	3	59.724	194	الالتزام
.383	1.025	.314	3	58.932	194	الإتقان
.603	.620	.224	3	68.958	194	التعليم والتحسين المستمر
.917	.169	.080	3	88.792	194	التطوير التقني
.078	2.305	.686	3	55.350	194	العمل ضمن الفريق
.648	.551	.107	3	35.881	194	جودة أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدول رقم (29) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة وفقاً لمتغير العمر فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية بأبعادها، وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها.

ولمزيد من التأكد تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو وضح في الملحق رقم (6)، والذي بين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) في كل المجالات والمقياسين.

- مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في وجهات النظر لدى العاملين في تحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها، تعزى لمتغير العمر، ويفسر الباحث ذلك من جهة إلى التقارب العمري للعاملين حيث يعد الأغلب منهم من فئة الشباب، ومن جهة أخرى يفسر ذلك إلى أن الشركة تطبق كافة الأنظمة واللوائح والقرارات على جميع العاملين بغض النظر عن الفئة العمرية، الأمر الذي انعكس في إجاباتهم بعدم وجود اختلاف في آرائهم في تحديد مستوى العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أدائهم.

واتفقت هذه نتيجة مع نتائج دراسة بن يحيى (2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

واختلفت هذه نتيجة مع نتيجة دراسة بو خلخال (2018)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في السلوك الإبداعي تعزى إلى متغير العمر.

ج- متغير المؤهل العلمي:

تم توزيع فئات متغير المؤهل العلمي إلى خمس فئات، ثانوية، دبلوم بعد الثانوية، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين من حيث آرائهم حول تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق وفقاً للجدول رقم (30).

جدول (30) نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

One-Way ANOVA						المجالات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.358	1.100	.619	4	107.009	193	العدالة التوزيعية
.845	.349	.194	4	105.329	193	العدالة الإجرائية
.391	1.034	.530	4	96.348	193	العدالة التفاعلية
.967	.141	.114	4	152.992	193	العدالة التقييمية
.758	.469	.209	4	84.185	193	العدالة المعلوماتية
.828	.373	.135	4	66.748	193	العدالة التنظيمية

*.043	2.513	.764	4	58.069	193	الالتزام
*.019	3.010	.888	4	56.325	193	الإتقان
.422	.976	.351	4	68.227	193	التعليم والتحسين المستمر
.219	1.452	.674	4	86.337	193	التطوير التقني
.845	.348	.107	4	56.979	193	العمل ضمن الفريق
.116	1.881	.356	4	34.779	193	جودة أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدول رقم (30) أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث آرائهم في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها التعليم والتحسين المستمر والتطوير التقني والعمل ضمن الفريق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولمزيد من التأكد تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الملحق رقم (7)، والذي بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مجال الالتزام ومجال الإتقان، وذلك لمصلحة المؤهل العلمي (دبلوم)، وفقاً لاختبار دونكان، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المجالات والمقياسين.

فيما جاءت قيمة F دالة في متغير الالتزام ومتغير الإتقان، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها الإلتزام والإتقان وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد تم استخدام اختبار Duncan لإيجاد هذه الفروق، وتم استبعاد فئة المؤهل ثانوية وفئة المؤهل دكتوراه كون عدد العينة (1) لكل فئة، كما هو موضح في الجدول رقم (31).

جدول رقم (31) نتائج اختبار Duncan لتحديد آراء عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

مجال الالتزام				
Subset for alpha = .05		N	المؤهل العلمي	Duncan(1,2)
2	1			
	4.26	7	بكالوريوس	
4.50	4.50	159	ماجستير	
4.69		30	دبلوم	

.336	.211		Sig.	
------	------	--	-------------	--

مجال الإلتقان				
Subset for alpha = .05		N	المؤهل العلمي	Duncan(1,2)
2	1			
	3.92	7	بكالوريوس	
4.20	4.20	159	ماجستير	
4.33		30	دبلوم	
.482	.148		Sig.	

المصدر: إعداد الباحث بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدول (31) وجود فروق في إجابة العينة لمجالي الإلتزام والإتقان حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن فئة المؤهل العلمي (دبلوم) توافق بشكل أكبر أن هناك فروقاً للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها في جودة أداء العاملين بأبعادها الإلتزام والإتقان، بينما نلاحظ أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) هي أقل الفئات موافقة.

- مناقشة النتائج:

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين من حيث وجهات نظرهم في تحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها (التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويفسر الباحث ذلك إلى أن أغلب العاملين في شركة يمن موبايل هم من حملة المؤهلات الجامعية بنسبة عالية، ولذلك كانت إجاباتهم موحدة بشكل كبير، وتعود تلك العلاقة أيضاً إلى الخلفية العلمية لعينة الدراسة لأن العلم يكسب الأفراد قيمة وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهاتهم الصحيحة، كما أن له دوراً في خلق التراكم العلمي والمعرفي الذي يولد نوعاً من الخبرة وبناء القيم الفاضلة وتهدب الميول والاتجاهات والسلوك والارتقاء بالعمل، الأمر الذي يترك أثراً في تعامله مع مختلف قضاياها الشخصية والعملية، ودراساتها من مختلف جوانبها بشكل واعٍ وعلمي، وهذا ينطبق على عينة الدراسة ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة الذين يشكلون الغالبية

لعينة الدراسة، ويمكن أيضاً تفسير ذلك إلى عدم إدراك أصحاب المؤهلات دبلوم بعد الثانوية لمفهوم العدالة التنظيمية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بن يحيى (2017)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما بينت النتائج وجود فروق في إدراك أفراد العينة للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين ببعديها الالتزام والإتقان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن فئة المؤهل العلمي (الدبلوم) يوافقون بشكل أكبر على أن العدالة التنظيمية تؤثر في جودة أداء العاملين ببعديها الالتزام والإتقان، بينما نلاحظ أن فئة المؤهل العلمي بكالوريوس هي أقل الفئات موافقة على أن هناك أثراً للعدالة التنظيمية في جودة أداء العاملين في الالتزام والإتقان، ويفسر الباحث ذلك إلى أن حملة الدبلوم ليس لديهم ما يؤهلهم للانتقال إلى عمل آخر لذلك يكون الالتزام لديهم عالياً، وأن الإتقان يساعدهم على تعلم مهارات جديدة ويسهل لهم إنجاز الأعمال بدقة عالية، كما أن أغلب حملة المؤهل العلمي دبلوم هم من الفانيين والذين يعتبر إتقان العمل جزء أساسي في أعمالهم حيث لا يمكن أن تعمل الشبكة أو التقنيات والأجهزة الأخرى للشركة إلا بإتقان كل الإجراءات والخطوات المتعلقة بها، في حين أن حملة البكالوريوس يرغبون في تحقيق الذات والوصول إلى أعلى مراتب الدرجات من خلال تقديم إبداعاتهم وإنجازاتهم، ويمكن تفسير ذلك كما سبق إلى عدم إدراك أصحاب المؤهل العلمي دبلوم لمفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بو قريع (2011)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تصورات العاملين للعدالة التنظيمية ومستوى تحسين أداء العاملين.

د- متغير المستوى الوظيفي:

تم توزيع متغير المستوى الوظيفي إلى خمس فئات مختص، مشرف، رئيس قسم، مدير إدارة، نائب المدير التنفيذي، ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين من حيث آرائهم حول تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي وفقاً للجدول رقم (32).

جدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

One-Way ANOVA					المجالات	
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط	درجة	المتوسط		درجة

		تربيع	الحرية	تربيع	الحرية	
.095	2.008	1.110	4	105.046	193	العدالة التوزيعية
.226	1.429	.779	4	102.991	193	العدالة الإجرائية
.555	.756	.390	4	96.908	193	العدالة التفاعلية
.376	1.063	.844	4	150.072	193	العدالة التقييمية
.932	.212	.095	4	84.641	193	العدالة المعلوماتية
.210	1.479	.524	4	65.194	193	العدالة التنظيمية
.745	.487	.154	4	60.508	193	الالتزام
.087	2.061	.619	4	57.398	193	العمل ضمن الفريق
.720	.521	.189	4	68.874	193	الإتقان
.128	1.812	.835	4	85.694	193	التعليم والتحسين المستمر
.178	1.592	.478	4	55.497	193	التطوير التقني
.160	1.667	.316	4	34.936	193	جودة أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدول رقم (32) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بجميع أبعادها.

ولمزيد من التأكد تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الملحق رقم (8)، والذي بين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العاملين في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

- مناقشة النتائج:

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات العاملين من حيث آرائهم في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ويفسر الباحث ذلك إلى عدم وجود فوارق كبيرة في المرتبات والتعويضات والترقيات بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أن العاملين في المستويات الإدارية العليا أغلبهم من الكوادر القديمة ومن المؤسسين ويتمتعون بمكانة معنوية في الشركة، الأمر الذي كان له دور في إدراكهم للعدالة التنظيمية وأثرها في جودة أدائهم، بنفس إدراك العاملين في المستويات الإدارية الأخرى وعلى وجه الخصوص

المشرفين والمختصين كونهم يمثلون (80%) من إجمالي عدد العاملين في الشركة، والذين مازالوا حديثي الإلتحاق بالشركة، ولذا يدركون مستوى العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أدائهم بنفس مستوى إدراك المستويات الإدارية العليا.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة أبو جاسر (2010)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي تعزى للمسمى الوظيفي.

واختلفت مع دراسة أبو سمعان (2015)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

هـ - متغير نوع الوظيفة:

تم توزيع متغير نوع الوظيفة إلى فئتين: إداري وفني، ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين من حيث آرائهم حول تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، تم استخدام اختبار (T-test) لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات وفقاً للجدول رقم (33).

جدول (33) نتائج اختبار T لتحديد الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

المجالات	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
العدالة التوزيعية	فني	56	2.484	.7423	-4.285-	.000	دالة
	إداري	142	2.984	.7090			
العدالة الإجرائية	فني	56	2.839	.6666	-2.189-	.031	دالة
	إداري	142	3.082	.7604			
العدالة التفاعلية	فني	56	3.317	.7416	-.966-	.336	غير دالة
	إداري	142	3.430	.7059			
العدالة التقييمية	فني	56	2.991	.8079	-2.181-	.031	دالة
	إداري	142	3.282	.9123			
العدالة المعلوماتية	فني	56	3.168	.6956	-1.730-	.087	غير دالة
	إداري	142	3.356	.6455			
العدالة التنظيمية	فني	56	2.953	.5277	-3.097-	.002	دالة
	إداري	142	3.228	.6084			
الالتزام	فني	56	4.225	.5448	-1.420-	.159	غير دالة
	إداري	142	4.349	.5638			
العمل ضمن الفريق	فني	56	3.911	.5183	-1.244-	.216	غير دالة
	إداري	142	4.015	.5668			
الإلتقان	فني	56	3.711	.6927	-2.549-	.013	دالة
	إداري	142	3.974	.5415			
التعليم والتحسين المستمر	فني	56	3.775	.6634	-.538-	.592	غير دالة
	إداري	142	3.832	.6946			

المجالات	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التطوير التقني	فني	56	4.073	.4625	-.091-	.928	غير دالة
	إداري	142	4.080	.5850			
جودة أداء العاملين	فني	56	3.943	.3835	-1.676-	.098	غير دالة
	إداري	142	4.051	.4572			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدول رقم (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية، الإجرائية، التقييمية وأثرها في جودة أداء العاملين ببعد الإتقان تُعزى لمتغير نوع الوظيفة، وقد كانت الفروق لصالح نوع الوظيفة الإداري.

كما يتضح من الجدول رقم (33) أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية ببعديها التفاعلية والمعلوماتية، وأثرهما في جودة أداء العاملين بأبعادها الالتزام، العمل ضمن الفريق، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني وفقاً لمتغير نوع الوظيفة.

- مناقشة النتائج:

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في وجهات النظر لدى العاملين من حيث آرائهم في تحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية، الإجرائية، التقييمية، وأثرها في جودة أداء العاملين ببعد الإتقان، تعزى لمتغير نوع الوظيفة، حيث كانت الفروق لصالح نوع الوظيفة الإداري، ويفسر الباحث ذلك إلى الاختلاف بين العاملين من حيث طبيعة المهام التي يقومون بها (إدارية - فنية)، يضاف إلى ذلك الاختلاف في خلفيتهم الفكرية الناتجة عن الاختلاف في تخصصاتهم العلمية والذي بدوره انعكس على آرائهم في تحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية، الإجرائية، التقييمية، وأثرها في جودة أداء العاملين ببعد الإتقان. كما يمكن الإشارة إلى أن الفنيين يدركون أن الإتقان في تنفيذ العمل الفني جزء لا يتجزأ من عملية التشغيل باعتبار أن أي خطأ في التنفيذ قد يؤدي إلى عدم تشغيل النظام الفني أصلاً بغض النظر عن وجود العدالة التوزيعية والإجرائية والتقييمية، حيث يعد الإتقان جزءاً أساسياً من أعمالهم، في حين أن المهام الإدارية قد تكون عرضة للأخطاء والتصحيح أكثر من مرة، ويرتبط ذلك بالعدالة التوزيعية والإجرائية والتقييمية التي يدركها العاملون، ويضاف إلى ذلك الامتيازات الأخرى التي يحصل عليها الفنيون.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في وجهات النظر لدى العاملين حول تحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التفاعلية والمعلوماتية وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها الالتزام، العمل ضمن الفريق، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، تعزى لمتغير نوع الوظيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى تدني مستوى الاهتمام من قبل جميع العاملين (إداريين وفنيين) بالعدالة التفاعلية والمعلوماتية، على العكس من تركيزهم على العدالة التوزيعية والإجرائية والتقييمية، وخاصة عندما كانت آراؤهم موحدة فيما يتعلق ببعد الإتقان، حيث أن هناك متغيرات أخرى مؤثرة في الالتزام كالبصمة الوظيفية، وفي العمل ضمن فريق والذي يفسر جزءاً أساسياً من طبيعة العمل في شركة يمن موبايل، والتعليم والتحسين المستمر، حيث تتيح الشركة للعاملين فرصة التعلم بشكل مستمر بل وتدعم ذلك، والتطوير التقني الذي يعد أساس عمل شركة يمن موبايل من خلال مواكبة التطورات التقنية المتسارعة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغماري (2015)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى نوع العمل وذلك لصالح الذين نوع عملهم إداري.

و- متغير سنوات الخبرة:

تم توزيع سنوات الخبرة إلى ست فئات هي (5 سنوات فأقل)، (6-10 سنوات)، (11-15 سنة)، (16 سنة فأكثر)، ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين من حيث آرائهم حول تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي وفقاً للجدول رقم (34).

جدول (34) نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

One-Way ANOVA						المجالات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.250	1.379	.774	3	107.166	194	العدالة التوزيعية
.574	.666	.368	3	105.003	194	العدالة الإجرائية
.819	.309	.160	3	97.987	194	العدالة التفاعلية
.609	.610	.488	3	151.983	194	العدالة التقييمية
.295	1.244	.546	3	83.384	194	العدالة المعلوماتية
.757	.395	.143	3	66.862	194	العدالة التنظيمية
.657	.537	.170	3	60.617	194	الالتزام
.082	2.271	.684	3	57.824	194	العمل ضمن الفريق

.304	1.219	.436	3	68.321	194	الإتقان
.039	2.837	1.292	3	85.157	194	التعليم والتحسين المستمر
.334	1.140	.345	3	56.371	194	التطوير التقني
.225	1.467	.280	3	35.360	194	جودة أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدول رقم (34) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المجالات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول تحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولمزيد من التأكد تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الملحق رقم (9)، والذي بين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في كل المجالات والمقياسين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا ظهرت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التعليم والتحسين المستمر لصالح فئة 16 سنة فأكثر.

- مناقشة النتائج:

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في وجهات النظر لدى العاملين من حيث آرائهم في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بجميع أبعادها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويفسر الباحث ذلك بالنمط الإداري المتبع في شركة يمن موبايل والذي لم يتغير منذ تأسيسها في عام 2004م، حيث انعكس ذلك على آراء العاملين، الأمر الذي لم يؤدي إلى اختلاف آرائهم وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة والعمل في شركة يمن موبايل، كما يفسر ذلك إلى تطبيق الشركة هيكل المرتبات والأجور المطبق على وحدات القطاع العام، والذي يعتمد على سنوات الخدمة والمؤهل العلمي في تحديد المرتبات والتعويضات، كما أن العاملين من ذوي الخدمة الأقل قد وصلوا لدرجة من الرضا لتعيينهم، بخلاف العاملين من ذوي الخبرة الأكثر والذين يتمتعون بالمكانة الوظيفية والحصول على فرص أكبر في الترقيات استناداً إلى قانون الخدمة المدنية الذي تطبقه الشركة.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بن يحيى (2017)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عابنة وآخرين (2014)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اختلفت هذه

النتيجة مع دراسة أبو جاسر (2010)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى سنوات الخبرة، واختلفت أيضاً مع دراسة بو قليع (2011)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين.

ثالثاً: نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات ومناقشتها:

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

نص الفرضية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية بأبعادها وجودة أداء العاملين بأبعادها في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

- اختبار الفرضية:

لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كافة المجالات لكل من مقياس العدالة التنظيمية بأبعادها ومقياس جودة أداء العاملين بأبعادها، والجدول رقم (35) يوضح ذلك.

جدول رقم (35) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين

مقياس جودة أداء العاملين	العمل ضمن الفريق	التطوير التقني	التعليم والتحسين المستمر	الإلتقان	الالتزام	المجالات
.170*	.142	.141	.217**	-.010-	.039	العدالة التوزيعية
.309**	.330**	.193**	.293**	.075	.199**	العدالة الإجرائية
.362**	.370**	.218**	.337**	.121	.294**	العدالة التفاعلية
.318**	.283**	.233**	.341**	.130	.217**	العدالة التقييمية
.305**	.330**	.137	.348**	.140	.218**	العدالة المعلوماتية
.376**	.371**	.241**	.395**	.119	.247**	مقياس العدالة التنظيمية
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

ووفقاً لنتائج اختبار بيرسون والموضحة في الجدول رقم (35)، يتبين وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين العدالة التنظيمية بأبعادها وجودة أداء العاملين بأبعادها بشكل عام، أما ما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين أبعاد جودة أداء العاملين، فيتبين من الجدول عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية وبعد الالتزام والتطوير التقني والعمل ضمن الفريق، وعدم وجود علاقة بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية وبعد الإتقان، وعدم وجود علاقة بين بعد العدالة المعلوماتية وبعد التطوير التقني، أما ما يتعلق ببقية أبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بأبعاد جودة أداء العاملين، فتبين من الجدول وجود علاقة طردية تراوحت دلالتها الإحصائية بين (0.01) و (0.05).

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل، ويفسر الباحث تلك العلاقة إلى وجود نوع من التوافق والانسجام بين العاملين ورؤسائهم والإدارة العليا، وكلما كانت العلاقة بين الإدارة والعاملين قائمة على المساواة والإنصاف، زاد ذلك من ثقة العاملين بأن هناك جواً تسوده العدالة وعدم التحيز، الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل قصارى جهودهم لتحقيق الجودة في أدائهم وتطوير مهاراتهم والعكس صحيح، وتعني أنه كلما زادت ممارسة العدالة التنظيمية من قبل الإدارة، زادت جودة أداء العاملين، كما تبين عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها وبعد الإتقان، وذلك نتيجة لطبيعة عمل الشركة التقني كشركة اتصالات، وبالتالي يعتبر إتقان العمل جزءاً أساسياً من الأداء التشغيلي سواءً توفرت العدالة التنظيمية أم لا. كما بينت النتائج عدم وجود علاقة بين العدالة المعلوماتية والتطوير التقني، ويفسر ذلك للمستوى العالي لدى العاملين الذين يعملون في الجانب التقني، حيث لا يتطلب تطوير مهاراتهم التقنية أخذ المعلومات من رؤسائهم بقدر ما يتعلق الأمر بالتطوير والمواكبة الذاتية للتطور التقني أو المشاركة في دورات تدريبية تخصصية يجريها مدرب خارجي. وبينت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام، ويفسر ذلك إلى عوامل أخرى أثرت في مستوى الالتزام، منها الإجراءات التي تتبعها الشركة في ضبط حضور وانصراف العاملين، والإجراءات العقابية في حالة عدم الالتزام، وعوامل أخرى تم التطرق إليها عند الحديث عن مستوى الالتزام بالشركة.

كما بينت النتائج عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والتطوير التقني، ويفسر ذلك إلى أن مستوى العدالة التوزيعية كان متوسطاً ولا يلبي احتياجات العاملين للتطوير التقني، وهناك عوامل أخرى دفعت العاملين للتطوير التقني من ضمنها حاجة العاملين لمواكبة التطورات التقنية الحديثة التي لها علاقة مباشرة بأعمالهم، كما أن هناك أعمالاً يتطلب إنجازها مواكبة التقنيات الحديثة، وكذلك بينت النتائج عدم وجود

علاقة بين العدالة التوزيعية والعمل ضمن الفريق، ويفسر ذلك إلى إدراك العاملين بعدم التناسب بين ما يحصلون عليه وبين المتطلبات المادية للعمل في فريق.

ومما سبق، يلاحظ عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية وأغلب أبعاد جودة أداء العاملين باستثناء التعليم والتحسين المستمر، ويفسر الباحث ذلك إلى عدم رضا العاملين على النواتج التي يحصلون عليها من أعمالهم والتمثلة في المرتبات والمكافآت والحوافز وواجبات وأعباء العمل، وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هناك علاقة بينها وبين جودة أداء العاملين بشكل عام، ويفسر ذلك بإدراك العاملين بأنهم أوفر حظاً في العمل في ظل الظروف التي تمر بها البلاد بما في ذلك الحصار وانقطاع المرتبات على القطاعات الأخرى، وتوقف عمل شركات ومؤسسات خاصة وخروجها من البلد، ومن جهة أخرى يفسر ذلك إلى إدراك العاملين لمكانة العمل في شركة يمن موبايل بما في ذلك اكتساب مهارات وخبرات عملية متعددة خاصة إذا ما أخذ في الاعتبار السمعة والصورة الذهنية لشركة لدى أفراد المجتمع.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العميان والسعودي (2009)، والتي توصلت إلى أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، واتفقت أيضاً مع دراسة بوخلخال (2018)، والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وكذلك اتفقت مع دراسة دراوشة (2017)، والتي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، كما اتفقت مع نتائج دراسة بو قليع (2011)، والتي توصلت إلى أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية في أداء العاملين.

ومن هذا المنطلق، فإن الفرضية الصفرية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال". تعتبر فرضية خاطئة، وأن الفرضية البديلة التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال" فرضية صحيحة، وهذا يشير إلى رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على أنه كلما زاد مستوى العدالة التنظيمية، زادت جودة أداء العاملين والعكس صحيح.

2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعدالة التنظيمية بأبعادها في جودة أداء العاملين بأبعادها في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

- اختبار الفرضية:

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في جودة أداء العاملين، تم اختبار الفرضية باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول رقم (36).

جدول رقم (36) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة

ANOVA(2)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.954	1	4.954	29.550	.021 ^b
	Residual	30.176	180	.168		
	المجموع	35.130	181			
1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة التنظيمية						
2.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين						

الانحدار الخطي البسيط لمقياس العدالة التنظيمية كمتغير مستقل

ومقياس جودة أداء العاملين، كمتغير تابع

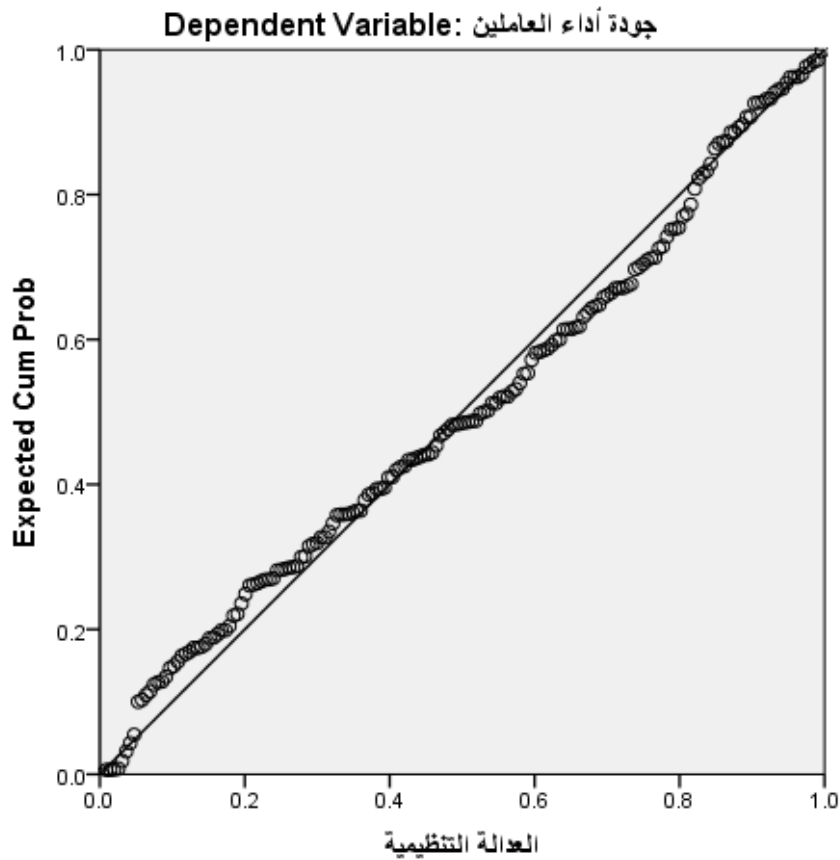
مستوى الدلالة المحسوب	القيمة التائية	القيمة المعيارية Beta	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار B	النموذج
.000	20.001		.158	3.169	ثابت الانحدار
.000	5.436	.376	.050	.270	مقياس العدالة التنظيمية
1.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين					

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.376 ^a	.141	.136	.409
1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة التنظيمية				

المصدر: إعداد الباحث بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (36) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في جودة أداء العاملين، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.376) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square، فيفسر ما نسبته (0.141) من التباين في ما قيمته (0.141) من التغيرات في جودة أداء العاملين ناتج عن العدالة التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.270) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة التنظيمية يؤدي إلى جودة أداء العاملين بقيمة (0.270)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.550) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



والشكل رقم (16) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية:

أظهرت النتائج وجود أثر للعدالة التنظيمية في جودة أداء العاملين، ويفسر ذلك من جهة إلى ميل الباحثين إلى تحقيق العدالة على أساس العمل والجهد المبذول، كمبدأ يؤمن به الباحثون لإحساسهم بقوة الحاجة للتطور الوظيفي، وعلى الرغم من وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها في جودة أداء العاملين بأبعادها، إلا أن النتائج بينت أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطاً، في حين مستوى جودة الأداء كان

عالياً، ويفسر الباحث ذلك إلى وجود عوامل أخرى ساعدت على زيادة مستوى الأداء كما تم ذكرها آنفاً عند الحديث عن أبعاد جودة أداء العاملين. وهذا لا يعني أن العدالة التنظيمية لم تكن المؤثر في مستوى الأداء، لأن حصول العدالة على مستوى متوسط هو ما مكن العاملين من تحقيق جودة الأداء، نظراً لأهمية العدالة التنظيمية بالنسبة لهم، لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية، فعند شعور العاملين بالعدالة والإنصاف من خلال حصولهم على بعض الامتيازات من حيث العائد المادي، والإجراءات المتبعة في العمل، وتفاعل الرؤساء معهم، وتطبيق نظام تقييم عادل، وتقديم التفسيرات والتوضيحات لهم، تولد لديهم شعور بالارتياح النفسي وبالمسؤولية تجاه الشركة، ونشط بدوره مجموعة من السلوكيات الإيجابية، وزادت دافعيتهم للعمل، وبالتالي الانخراط في كثير من الممارسات في تحقيق جودة أدائهم، الأمر الذي أدى إلى رفع مستوى جودة أداء العاملين بأبعادها.

أما غياب العدالة التنظيمية فإنه يسهم بشكل كبير في انخفاض مستوى جودة الأداء، ويعود السبب في ذلك إلى أنه كلما قل شعور العاملين بالعدالة قل شعورهم بالارتياح النفسي في عملهم وزاد توترهم، الأمر الذي ينشط بدوره مجموعة من السلوكيات السلبية لتقليل ذلك التوتر، أي تقل دافعيتهم للعمل ومن ثم لا يقومون بأعمالهم على أكمل وجه.

ومن هذا المنطلق، تم رفض الفرضية الصفريّة الرئيسة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للعدالة التنظيمية بأبعادها في جودة أداء العاملين بأبعادها".

3- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية على النحو الآتي:

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة التوزيعية في جودة أداء العاملين بأبعادها".

- اختبار الفرضية:

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التوزيعية في جودة أداء العاملين بأبعادها المذكورة، ولاختبار الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (37).

جدول رقم (37) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA(2)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.034	1	1.034	5.451	.021 ^b
	Residual	34.899	195	.190		
	المجموع	35.933	196			
1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة التوزيعية						
2.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين						

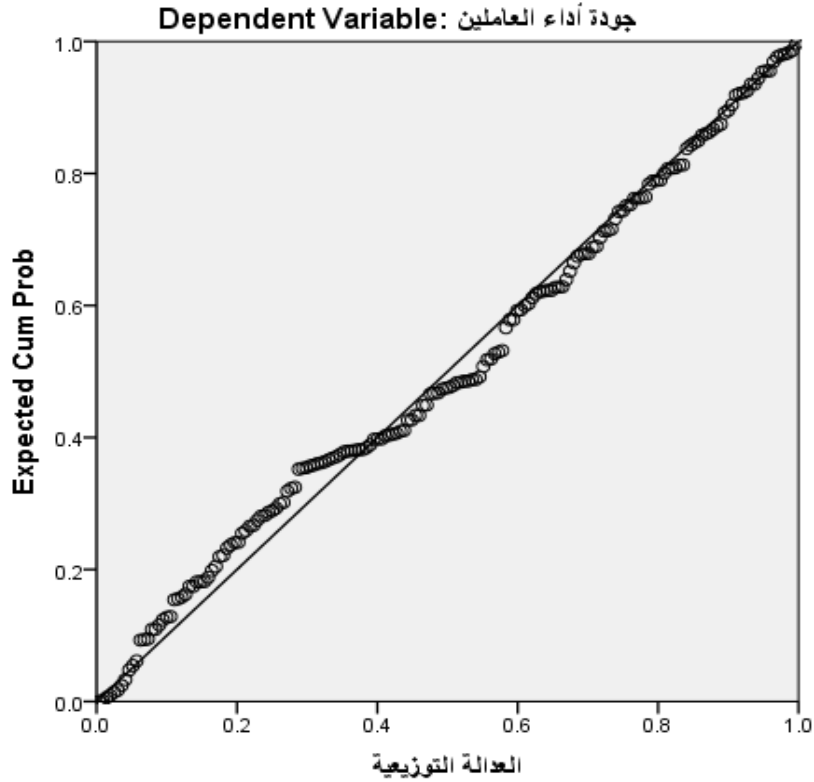
الانحدار الخطي البسيط لمقياس العدالة التوزيعية كمتغير مستقل					
ومقياس جودة أداء العاملين، كمتغير تابع					
مستوى الدلالة المحسوب	القيمة التائية	القيمة المعيارية Beta	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار B	الأنموذج
.000	29.856		.125	3.737	ثابت الانحدار
.021	2.335	.170	.043	.100	مقياس العدالة التوزيعية
1.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين					

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.170 ^a	.029	.023	.436
1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة التوزيعية				

المصدر: إعداد الباحث بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتبين من البيانات الواردة في الجدول رقم (37)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية من حيث (العدالة التوزيعية) وبين جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطور التقني، العمل ضمن الفريق)، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.170) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square فيفسر ما نسبته (0.029) من التباين في ما قيمته (0.029) من التغيرات في جودة أداء العاملين بأبعادها ناتج عن العدالة التوزيعية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.100) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة التوزيعية يؤدي إلى جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطور التقني، العمل ضمن الفريق) بقيمة (0.100)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.451) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



الشكل رقم (17) نتائج تحليل الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وجودة أداء العاملين بأبعادها، كما بينت أن مستوى العدالة التوزيعية كان متوسطاً، ويميل إلى الانخفاض في الاتجاه السلبي، ويفسر الباحث ذلك من جهة أن حصول العاملين على الرواتب والحوافز والمكافآت والاكراميات والترقيات بشكل مستقر مقارنة مع بقية الجهات المماثلة، خلق لديهم نوعاً من الرضا الوظيفي، والذي بدوره أثر في رفع مستوى أدائهم، مع الأخذ في الاعتبار تضخم العملة وارتفاع الأسعار وصعوبة الحياة المعيشية، ومن جهة أخرى فإن عوامل أخرى ساعدت في ارتفاع مستوى جودة أداء العاملين، ومنها أن العاملين حديثو التوظيف، وأن أغلبهم من فئة الشباب ولديهم طاقة وحيوية عالية للعمل، وانعدام الفرص البديلة والأفضل، والقيمة الوظيفية للعمل في شركة رائدة مثل شركة يمن.

ومن هذا المنطلق، فإن الفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية من حيث (العدالة التوزيعية) وجودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)" تعتبر فرضية

خاطئة، وأن الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعدالة التوزيعية في جودة أداء العاملين بأبعادها" فرضية صحيحة، وهذا يشير إلى رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة، والذي يدل على أنه كلما زاد مستوى العدالة التوزيعية، زادت جودة أداء العاملين والعكس صحيح.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة (عبابنة، وآخرون، 2014) إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) للعدالة التوزيعية على أداء العاملين، ويعد ذلك مؤشراً لدرجة التأثير للعدالة التوزيعية على الأبعاد الإدارية المختلفة، والتي تعد جودة أداء العاملين من أهمها.

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة الإجرائية في جودة أداء العاملين بأبعادها".

- اختبار الفرضية:

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في جودة أداء العاملين بأبعادها المذكورة آنفاً، ولاختبار الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (38).

جدول رقم (38) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثانية

ANOVA(2)						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.369	1	3.369	19.302	.000 ^b
	Residual	31.940	195	.175		
	المجموع	35.309	196			
1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة الإجرائية						
2.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين						

الانحدار الخطي البسيط لمقياس العدالة الإجرائية كمتغير مستقل

ومقياس جودة أداء العاملين، كمتغير تابع

مستوى الدلالة المحسوب	القيمة التائية	القيمة المعيارية	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	الأنموذج
		Beta	لمعامل الانحدار	B	

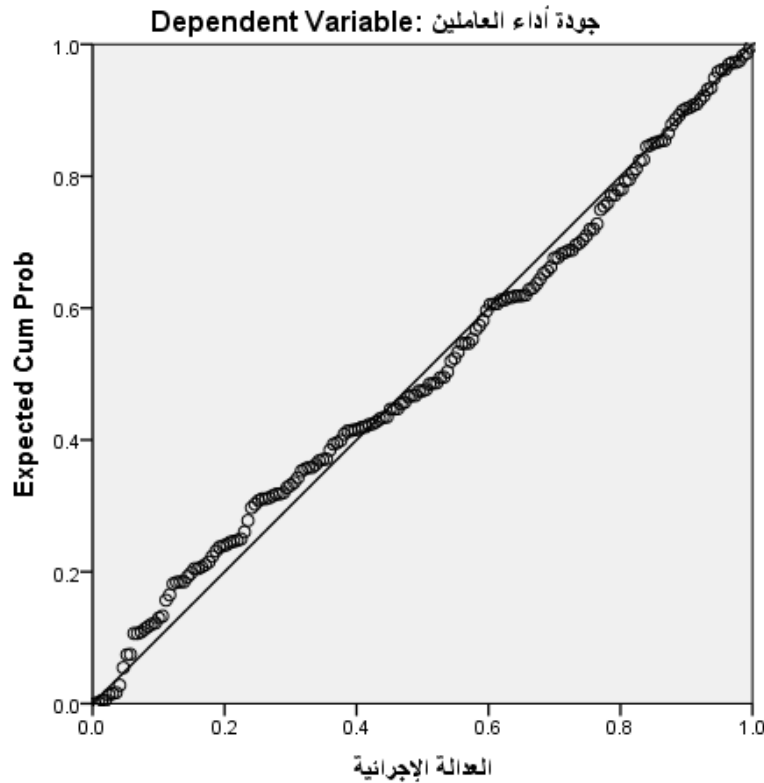
.000	27.186		.128	3.471	ثابت الانحدار
.000	4.393	.309	.041	.182	مقياس العدالة الإجرائية
1.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين					

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.309 ^a	.095	.090	.418
1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة الإجرائية				

المصدر: إعداد الباحث بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (38)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في جودة أداء العاملين بجميع أبعادها، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.306) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square فيفسر ما نسبته (0.095) من التباين في ما قيمته (0.095) من التغيرات في جودة أداء العاملين بأبعادها ناتج عن العدالة الإجرائية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.182) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة الإجرائية يؤدي إلى جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطور التقني، العمل ضمن الفريق) بقيمة (0.182)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (19.302) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



الشكل رقم (18) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية:

أظهرت النتائج وجود أثر للعدالة الإجرائية في جودة أداء العاملين بأبعدها، وأن مستوى العدالة الإجرائية كان متوسطاً، ويفسر ذلك إلى إدراك العاملين بعدالة الإجراءات المتخذة، والقرارات الإدارية، والسياسات الموضوعية، والذي بدوره أثر في جودة أدائهم، وبالرغم أنه يتم تطبيق الإجراءات والأنظمة المعمول بها في القطاعات الحكومية.

ومن هذا المنطلق، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الثانية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للعدالة الإجرائية في جودة أداء العاملين بأبعدها (الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين العدالة التنظيمية من حيث (العدالة الاجرائية) وبين جودة أداء العاملين بأبعدها (الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)".

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة Iftikhar & Rehman, (2017) إلى أن هناك علاقة إيجابية ومهمة بين العدالة الإجرائية والتأثير التنظيمي، كما توصلت دراسة (عبابنة، وآخرون، 2014) إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) للعدالة الإجرائية على أداء العاملين، كما توصلت نتائج دراسة (العميان والسعودي، 2009) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وبين الأداء الوظيفي بأبعده، وأشارت أيضاً نتائج دراسة (بو قليع، 2011) إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغير العدالة الاجرائية في تحسين أداء العاملين. واتفقت أيضاً مع دراسة (غربية، 2015) والتي توصلت إلى وجود تأثير مباشر للعدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي، كما توصلت نتائج دراسة (العبيدي، 2012) إلى وجود تأثير معنوي بين بعد العدالة الإجرائية وبين الالتزام التنظيمي.

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة التفاعلية في جودة أداء العاملين بأبعدها".

- اختبار الفرضية:

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية (0,05) للعدالة التفاعلية في جودة أداء العاملين بأبعادها المذكورة آنفاً، ولاختبار الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (39).

جدول رقم (39) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثالثة

ANOVA(2)						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.709	1	4.709	27.667	.000 ^b
	Residual	31.315	195	.170		
	المجموع	36.024	196			
1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة التفاعلية						
2.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين						

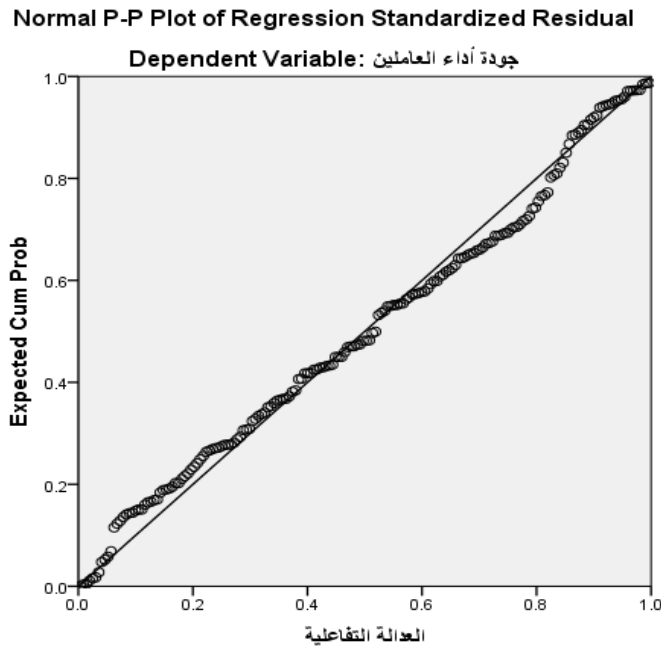
الانحدار الخطي البسيط لمقياس العدالة التفاعلية كمتغير مستقل					
ومقياس جودة أداء العاملين، كمتغير تابع					
مستوى الدلالة المحسوب	القيمة التائية	القيمة المعيارية Beta	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار B	الأنموذج
.000	25.841		.130	3.355	ثابت الانحدار
.000	5.260	.362	.037	.197	مقياس العدالة التفاعلية
المتغير التابع: مقياس جودة أداء العاملين: 1.00					

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.362 ^a	.131	.126	.413
1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة التفاعلية				

المصدر: إعداد الباحث بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (39)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في جودة أداء العاملين بجميع أبعادها، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.362) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square، فيفسر ما نسبته (0.131) من التباين في ما قيمته (0.131) من التغيرات في جودة أداء العاملين بأبعادها ناتج عن العدالة التفاعلية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.197)، أي أن الزيادة

بدرجة واحدة في العدالة التفاعلية يؤدي إلى جودة أداء العاملين بقيمة (0.197)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (27.667) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).



الشكل رقم (19) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية:

أظهرت النتائج وجود أثر للعدالة التفاعلية في جودة أداء العاملين بأبعادها، وأن مستوى العدالة التفاعلية كان متوسطاً يميل إلى المستوى المرتفع، ويفسر الباحث ذلك إلى شعور العاملين بالعدالة التفاعلية من خلال تفاعل الإدارة المباشرة مع أفكارهم، والأخذ بأرائهم المتعلقة بأعمالهم، وكذلك شعورهم بتعامل رؤسائهم المباشرين بالاحترام والتقدير والحرص على مصالحهم، والذي بدوره أثر في جودة أدائهم.

ومن هذا المنطلق، فقد تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة التفاعلية وجودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإتيقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين العدالة التنظيمية من حيث العدالة التفاعلية وبين جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإتيقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)".

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة (بن يحيى، 2017)، إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

للعدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية"، كما توصلت نتائج دراسة (عبابنة، وآخرون، 2014) إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للعدالة التفاعلية على أداء العاملين.

د- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة التقييمية في جودة أداء العاملين بأبعدها".

- اختبار الفرضية:

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) للعدالة التقييمية في جودة أداء العاملين بأبعدها المذكورة آنفًا، ولاختبار الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (40).

جدول رقم (40) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرابعة

ANOVA(2)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.638	1	3.638	20.666	.000 ^p
	Residual	32.386	195	.176		
	المجموع	36.024	196			
1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة التقييمية						
2.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين						

الانحدار الخطي البسيط لمقياس العدالة التقييمية كمتغير مستقل

ومقياس جودة أداء العاملين، كمتغير تابع

مستوى الدلالة المحسوب	القيمة التائية	القيمة المعيارية Beta	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار B	الأنموذج
.000	30.931		.114	3.521	ثابت الانحدار
.000	4.546	.318	.034	.157	مقياس العدالة التقييمية
1.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين					

Model Summary

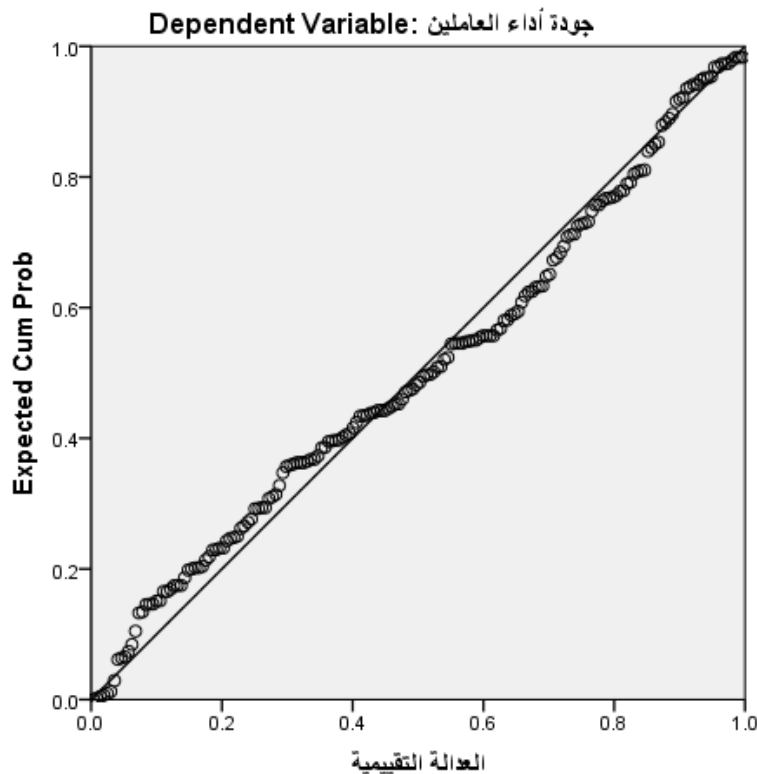
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.318 ^a	.101	.096	.420
مقياس العدالة التقييمية, (Constant), 1.00 Predictors:				

المصدر: إعداد الباحث بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (40) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية في جودة أداء العاملين بجميع أبعادها، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.318) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square فيفسر ما نسبته (0.101) من التباين في ما قيمته (0.101) من التغيرات في جودة أداء العاملين بأبعادها ناتج عن العدالة التقييمية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.157) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة التقييمية يؤدي إلى جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطور التقني، العمل ضمن الفريق) بقيمة (0.157)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.666) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



الشكل رقم (20) نتائج تحليل الإنحدار للفرضية الفرعية الرابعة

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التقييمية في جودة أداء العاملين بأبعادها، في حين كان مستوى تطبيق العدالة التقييمية متوسطاً كما في الجدول رقم (26)، ويفسر الباحث ذلك إلى عوامل أخرى أثرت في رفع مستوى جودة أداء العاملين، إلى جانب تأثير العدالة التقييمية في ذلك.

ومن هذا المنطلق، فقد تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية من حيث (العدالة التقييمية) وبين جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية من حيث (العدالة التقييمية) وبين جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق)".

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات، حيث توصلت دراسة (برهوم، 2017) إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التقييمية على الولاء التنظيمي، وتوصلت أيضاً دراسة (بو قليع، 2011) إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية في أبعاد تحسين أداء العاملين، وكذلك توصلت دراسة (رهيو، 2013) إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر معنوي للعدالة التقييمية على التهكم التنظيمي.

هـ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة المعلوماتية في جودة أداء العاملين بأبعادها".

- اختبار الفرضية:

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) للعدالة المعلوماتية في جودة أداء العاملين بأبعادها المذكورة آنفاً، ولاختبار الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (41).

جدول رقم (41) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الخامسة

ANOVA(2)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.349	1	3.349	18.859	.000 ^b
	Residual	32.675	195	.178		
	المجموع	36.024	196			
1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة المعلوماتية						
2.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين						

الانحدار الخطي البسيط لمقياس العدالة المعلوماتية كمتغير مستقل

ومقياس جودة أداء العاملين، كمتغير تابع

مستوى الدلالة المحسوب	القيمة التائية	القيمة المعيارية Beta	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار B	النموذج
.000	21.238		.158	3.348	ثابت الانحدار
.000	4.343	.305	.047	.204	مقياس العدالة المعلوماتية

1.00 Dependent Variable: مقياس جودة أداء العاملين

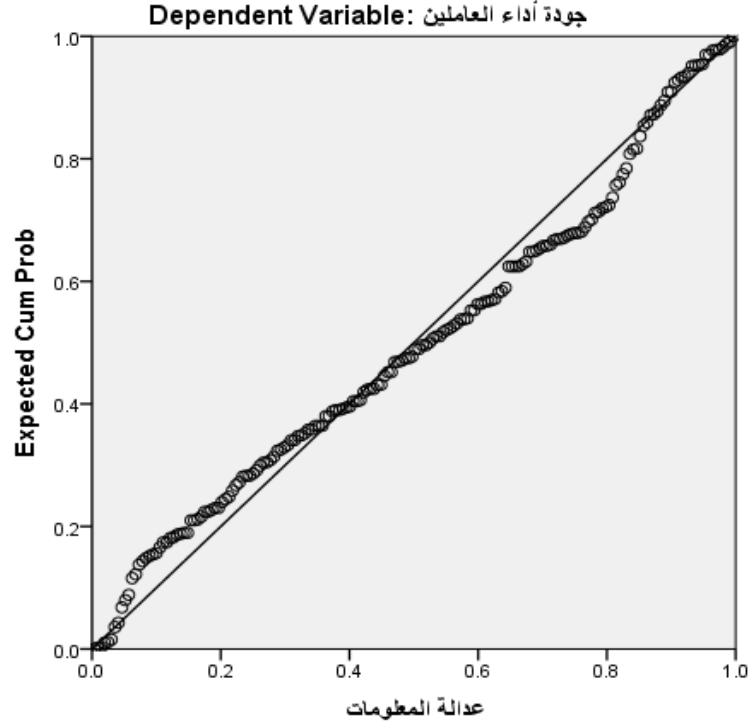
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.305 ^a	.093	.088	.421

1.00 Predictors: (Constant), مقياس العدالة المعلوماتية

المصدر: إعداد الباحث بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (41) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة المعلوماتية في جودة أداء العاملين بأبعادها، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.305) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square، فيفسر ما نسبته (0.093) من التباين في ما قيمته (0.093) من التغيرات في جودة أداء العاملين بأبعادها ناتج عن العدالة المعلوماتية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.204)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة المعلوماتية يؤدي إلى جودة أداء العاملين بأبعادها (الالتزام، الإلتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطور التقني، العمل ضمن الفريق) بقيمة (0.204)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.859) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



الشكل رقم (21) نتائج تحليل الإنحدار للفرضية الفرعية الخامسة

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة المعلوماتية في جودة أداء العاملين بأبعادها، وأن مستوى العدالة المعلوماتية كان متوسطاً، ويفسر الباحث ذلك من جهة إلى حصول العاملين على التفسيرات والتوضيحات المتعلقة بالقرارات الإدارية وبالمهام الموكلة إليهم، الأمر الذي أثر في رفع مستوى جودة أدائهم، ومن جهة أخرى يفسر ذلك إلى عوامل أخرى أثرت في رفع مستوى جودة الأداء، ومنها وجود نظام اتصال عام بالشركة يتيح الحصول على بعض المعلومات، ولذا وجد أثر للعدالة المعلوماتية في جودة أداء العاملين.

ومن هذا المنطلق، فقد تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للعدالة المعلوماتية في جودة أداء العاملين بأبعادها"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للعدالة المعلوماتية في جودة أداء العاملين بأبعادها".

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة (العطوي، 2007) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين العدالة المعلوماتية وبين الأداء السياقي، كما توصلت نتائج

دراسة (الزهيبي، 2011) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية دالة إحصائياً ومعنوياً بين العدالة المعلوماتية والثقة المبنية على المعرفة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والخطة التطويرية

المبحث الأول: نتائج الدراسة

المبحث الثاني: التوصيات والخطة التطويرية

المبحث الأول

نتائج الدراسة

تمهيد

يتضمن هذا المبحث خلاصة لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) المذكورة سابقاً، والتي من خلالها تمت معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بواسطة الاستبانة وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبناءً على أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت في الآتي:

1- مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال كان متوسطاً، مع الاختلاف في مستوى أبعادها كالآتي:

- أ- مستوى العدالة التفاعلية كان متوسطاً، وحصل على أعلى درجة.
- ب- مستوى العدالة المعلوماتية كان متوسطاً، وحصل على الترتيب الثاني.
- ج- مستوى العدالة التقييمية كان متوسطاً، وحصل على الترتيب الثالث.
- د- مستوى العدالة الإجرائية كان متوسطاً يميل إلى المستوى المنخفض، وحصل على الترتيب الرابع.
- هـ- مستوى العدالة التوزيعية كان متوسطاً يميل إلى المستوى المنخفض، وحصل على الترتيب الخامس.

2- مستوى جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال كان مرتفعاً بجميع أبعادها كالآتي:

- أ- مستوى الالتزام كان مرتفعاً، وحصل على المستوى الأعلى.
- ب- مستوى العمل ضمن الفريق كان مرتفعاً، وحصل على المستوى الثاني.
- ج- مستوى الإلتقان كان مرتفعاً، وحصل على المستوى الثالث.
- د- مستوى التعليم والتحسين المستمر كان مرتفعاً، وحصل على المستوى الرابع.
- هـ- مستوى التطوير التقني كان مرتفعاً، وحصل على المستوى الخامس.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العاملين من حيث آرائهم في تحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها، وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها، تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وذلك على النحو الآتي:

- أ- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء العينة فيما يتعلق بتحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها وفقاً لمتغير النوع.
- ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة فيما يتعلق بتحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها وفقاً لمتغير العمر.
- ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة فيما يتعلق بتحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.
- د- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة فيما يتعلق بتحديد مستوى العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بأغلب فئاتها، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التعليم والتحسين المستمر لصالح فئة 16 سنة فأكثر.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة فيما يتعلق بتحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها التعليم والتحسين المستمر والتطوير التقني والعمل ضمن الفريق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء العينة فيما يتعلق بتحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها في جودة أداء العاملين ببعديها الالتزام، والإتقان، وذلك لمصلحة المؤهل العلمي (دبلوم)، وفقاً لاختبار دونكان، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المجالات والمقياسين.
- 6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء العينة فيما يتعلق بتحديد مستوى العدالة التنظيمية ببعديها التفاعلية والمعلوماتية، وأثرهما في جودة أداء العاملين بأبعادها الالتزام، العمل ضمن الفريق، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني وفقاً لمتغير نوع الوظيفة.
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء العينة فيما يتعلق بتحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية، والإجرائية، والتقييمية وأثرها في جودة أداء العاملين ببعدي الإتقان تُعزى لمتغير نوع الوظيفة، وقد كانت الفروق لصالح نوع الوظيفة الإداري.
- 8- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وبين جودة أداء العاملين بشكل عام، أما ما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد جودة أداء العاملين، فتبين وجود علاقة طردية بينها، إلا أنه تبين أيضاً عدم وجود علاقة بين بعض أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد جودة أداء العاملين على النحو الآتي:

- أ- عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية وبعد الالتزام والتطوير التقني والعمل ضمن الفريق.
- ب- عدم وجود علاقة بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية وبعد الإلتقان.
- ج- عدم وجود علاقة بين العدالة المعلوماتية والتطوير التقني.

9- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للعدالة التنظيمية بأبعادها في جودة أداء العاملين بأبعادها على النحو الآتي:

- أ- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في جودة أداء العاملين بجميع أبعادها.
- ب- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في جودة أداء العاملين بجميع أبعادها.
- ج- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في جودة أداء العاملين بجميع أبعادها.
- د- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية في جودة أداء العاملين بجميع أبعادها.
- هـ- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة المعلوماتية في جودة أداء العاملين بجميع أبعادها.

المبحث الثاني

التوصيات والخطة التطويرية

يتضمن هذا المبحث أهم التوصيات المقترحة التي تم وضعها على ضوء نتائج الدراسة بالإضافة إلى عمل خطة تطويرية لتنفيذ تلك التوصيات وذلك من أجل أن تسهم هذه التوصيات والخطة التطويرية في رفع مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل، لما من شأنه تعزيز جودة أداء العاملين فيها، على النحو الآتي:

أولاً: التوصيات:

بناءً على أهداف الدراسة والنتائج التي توصلت إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

- 1- العمل على رفع مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- 2- تطوير البناء المؤسسي والتنظيمي لشركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- 3- العمل على تحسين وتطوير هيكل المرتبات والأجور مع مراعاة المرونة في ذلك وفق الأسس العلمية والمهنية.
- 4- تحقيق التناصب بين الجهد المبذول في العمل الرسمي والإضافي والحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها العاملون وبما يعزز من العدالة التوزيعية.
- 5- إعادة النظر وبشكل مستمر في توزيع الأعباء الوظيفية بصورة عادلة، وبما يكفل شعور العاملين بالعدالة تجاه ما يوكل إليهم من أعمال وبما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في بيئة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- 6- العمل بنظام جدول الإجازات الاعتيادية دون تحديد سقف معين لرصيد الإجازات أو صرف البديل المالي المناسب لذلك الرصيد.
- 7- العمل على توزيع المكافآت والحوافز وأجور العمل الإضافي وفق لوائح وإجراءات ومعايير منظمة وشفافة لا تخضع لتقدير المسؤول المباشر.
- 8- وضع معايير وإجراءات شفافة وعادلة لشغل الوظائف الإشرافية والقيادية في الشركة.

- 9- تطبيق مبادئ الحيادية والموضوعية والعدالة والمساواة في كافة الإجراءات، واتخاذ القرارات الإدارية بعيداً عن الأهواء والمصالح الشخصية والفئوية الضيقة والحزبية المقيتة.
- 10- إتاحة الفرصة للعاملين في الشركة المشاركة في صنع القرارات الإدارية، بما يضمن عدالة تلك القرارات وبما يؤدي إلى خلق بيئة العمل بروح الفريق الواحد ويجعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً لتلك القرارات.
- 11- وضع اللوائح وتحديد الإجراءات المنظمة للعمل في الشركة بما يتناسب مع طبيعة عملها، وعدم التقيد والالتزام باللوائح والإجراءات الحكومية المعمول بها حالياً باعتبارها شركة مساهمة مستقلة ذات شخصية اعتبارية.
- 12- زيادة الإهتمام بالعاملين واحترامهم والتعامل معهم بشفافية، ومشاركتهم في مناقشته القرارات التي تهمهم، والتفاعل مع مقترحاتهم وأفكارهم.
- 13- تعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين في الشركة، والسعي لزيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم.
- 14- وضع مدونة سلوك وظيفي تعزز من السلوك الإيجابي وتحد من السلوكيات السلبية، وتعميمها على جميع العاملين في الشركة.
- 15- الحد من الأهواء الشخصية في عملية التقييم، والاعتماد على المعايير الموضوعية لقياس مستوى الإنجاز والجهود المبذولة، والاستفادة من نتائج التقييم للقيام بالتغذية الراجعة، وتوضيح نقاط القوة والضعف لدى العاملين بما يشعرهم بنزاهة وعدالة التقييم ويمكنهم من تحسين أدائهم من خلال تلاشي نقاط الضعف بالتدريب والتأهيل وتعزيز نقاط القوة بالتحفيز المادي والمعنوي.
- 16- إعادة النظر في آليات وأساليب تقييم الأداء والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على انجذاب العاملين نحو رفع مستوى جودة الأداء.
- 17- تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وفقاً للفكر الإداري المعاصر وبما يمكن العاملين في الشركة من تقديم تظلماتهم على نتائج التقييم والبت فيها بكل شفافية.
- 18- حث الرؤساء على تشجيع العاملين على التقدم بالآراء البناءة لتطوير العمل، مع إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات الكافية واللائمة لمساعدتهم في إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية.

19- تطوير نظام الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء المباشرين لتفسير القرارات التي تم اتخاذها واعطائهم المعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذها.

ثانياً: الخطة التطويرية: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمذكورة آنفاً، ولتوظيف ذلك كان لا بد من وضع خطة تطويرية لتنفيذ تلك التوصيات وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم(٤٢) خطة تطوير البناء التنظيمي والمؤسسي للشركة

الأهداف الفرعية والمشاريع والجدول الزمني

الفترة الزمنية للخطة					المشاريع والبرامج	وزن الهدف	الأهداف الفرعية
٢٠٢٦	٢٠٢٥	٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢			
					تحديث الهيكل التنظيمي والمهام والاختصاصات الوحدات التنظيمية	30	تحديث وتطوير البناء التنظيمي
					تحديث دليل التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف في الهيكل التنظيمي المحدث		
					تطوير نظام تقييم ووزن الوظائف وفق أسس مهنية حديثة		
					تحديث نظام الرواتب والأجور الوظيفي وفق أسس مهنية حديثة		
					تطوير السياسات واللوائح والأنظمة وإجراءات العمل المتعلقة بالموارد البشرية وفق افضل الممارسات	30	تطوير اللوائح ونظم العمل الداخلية الخاصة بالشركة
					تطوير مدونة السلوك الوظيفي لتعزيز من السلوكيات الإيجابية وتعميمها على جميع العاملين في الشركة وتدريبهم علي تلك السلوكيات.		
					تطوير اللائحة التنظيمية المتعلقة بالعمل الإضافي وبدل السفر		
					تطوير اللائحة التنظيمية المتعلقة بالحوافز والمكافآت وربطها بنتائج التقييم		
					اعداد دليل بمصفوفة السلطات والمسئوليات لجميع الوظائف بما يسمح بالشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات		
					تصميم وتركيب وتشغيل عدد (٢٥) نظام من الأنظمة والبرمجيات الجديدة في جميع أنشطة الشركة خلال خمس سنوات بمعدل (٥) برمجيات كل عام	20	استكمال أتمته أعمال الشركة المختلفة لتسهيل تنفيذ الأعمال

جدول رقم (٤٢) خطة تطوير البناء التنظيمي والمؤسسي للشركة

الأهداف الفرعية والمشاريع والجدول الزمني

الفترة الزمنية للخطة					المشاريع والبرامج	وزن الهدف	الأهداف الفرعية
٢٠٢٦	٢٠٢٥	٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢			
							والتواصل الفعال
					تنفيذ برامج تدريبية لجميع القيادات الإدارية لتنمية مهاراتهم القيادية والإشرافية	20	رفع مهارات القيادات والإشرافية و الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريبية نوعية تخصصية
					برنامج تدريب ٨٠% سنويا من الموظفين تدريب محلي تخصصي بمعدل ٢٠ ساعة لكل متدرب		
					برنامج تدريب ٣٠% من الموظفين سنويا تدريب تخصصي خارجي بمعدل ٨٤ ساعة لكل متدرب		
						100	

جدول رقم (٤٣): الخطة السنوية لتطوير البناء التنظيمي المؤسسي للعام 2022

الأهداف (Objectives)	وزن الهدف %	المشاريع والبرامج	مقاييس الإنجاز	وزن مقياس	وحدة القياس	المستهدف	النسبة المحققة	نسبة الإنجاز	نسبة تحقيق الهدف	المسئول عن التنفيذ
تحديث وتطوير البناء التنظيمي والمؤسسي	30	تحديث الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمي حديث ومعتمد	10	نسبة	50				
		تحديث التوصيف الوظيفي	دليل التوصيف الوظيفي محدث	10	نسبة	50				
		اعداد نظام تقييم الوظائف	نظام تقييم الوظائف	5	نسبة	50				
		تحديث نظام الرواتب والأجور	نظام الرواتب والأجور حديث	5	نسبة	50				
تطوير اللوائح ونظم العمل الداخلية الخاصة بالشركة والتحرر من اللوائح والإجراءات المتعلقة بالجهاز الحكومي ووحدات القطاع العام بما يتفق مع الوضع القانوني للشركة كشركة مساهمة يمنية	30	تطوير السياسات واللوائح المتعلقة بالموارد البشرية وفق افضل الممارسات	دليل سياسات الموارد البشرية معتمد	10	نسبة	100				
		تطوير مدونة السلوك الوظيفي لتعزيز السلوكيات الإيجابية	مدونة السلوك الوظيفي معتمد	5	نسبة	100				
		تطوير اللائحة التنظيمية المتعلقة بالعمل الإضافي وبدل السفر	لائحة العمل الإضافي / بدل السفر	5	نسبة	100				
		تطوير اللائحة التنظيمية المتعلقة بالحوافز والكافات وربطها بنتائج التقييم	نظام حوافز معتمد	5	نسبة	100				
		اعداد دليل بمصفوفة الصلاحيات والمسئوليات لجميع الوظائف	مصفوفة صلاحيات معتمدة	5	نسبة	100				
		تصميم وتركيب وتشغيل البرمجيات	عدد انظمة	20	نظام	5				
استكمال أتمته أعمال	20									

الأهداف (Objectives)	وزن الهدف %	المشاريع والبرامج	مقاييس الإنجاز	وزن مقياس	وحدة القياس	المستهدف	النسبة المحققة	نسبة الإنجاز	نسبة تحقيق الهدف	المسئول عن التنفيذ
الشركة المختلفة لتسهيل تنفيذ الأعمال والتواصل الفعال		الجديدة التي تم تصميمها وتشغيلها ضمن خطة بمعدل (٥) برامج سنوياً	البرمجيات الجديدة المنفذة							
رفع مهارات القيادات الإدارية والإشرافية و الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريبية نوعية تخصصية	20	تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل لجميع لقيادات الإدارية لتنمية مهاراتهم القيادية والإشرافية	عدد الذين حصلوا على تدريب محلي بمعدل ٢٠ ساعة لكل متدرب	5	موظف	100				
		برنامج تدريب ٨٠% من الموظفين سنوياً تدريب محلي تخصصي وورش عمل بمعدل ٢٠ ساعة لكل متدرب	عدد الذين حصلوا على تدريب محلي بمعدل ٢٠ ساعة لكل متدرب	10	موظف	300				
		برنامج تدريب ٣٠% من الموظفين سنوياً تدريب تخصصي خارجي (online) بمعدل ٨٤ ساعة لكل متدرب	عدد الذين حصلوا على تدريب محلي بمعدل ٢٠ ساعة لكل متدرب	5	موظف	100				
	100			100						

ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية من قبل الباحثين وبحث علاقات العدالة التنظيمية مع متغيرات إدارية أخرى، كالرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، والأداء المتميز أو متغيرات جديدة في ظل التغيرات التنظيمية المختلفة.
- 2- إجراء دراسة مقارنة في أثر تطبيق العدالة التنظيمية على جودة أداء العاملين، لتشمل شركات قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية (يمن موبايل، سبأ فون، ام تي إن، وآي).
- 3- إجراء بحث مماثل لهذه الدراسة وتطبيقه على نفس الشركة بعد خمس سنوات لقياس مدى تعاطي الشركة مع نتائجها ومن ثم الاستفادة من التوصيات والخطة التطويرية المقترحة.
- 4- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة مع تغير المتغير التابع ليكون: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأخرى على الأداء المؤسسي.
- 5- يمكن للدراسات والبحوث المستقبلية أن تأخذ في الحسبان الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل: التطوير المؤسسي، الإبتكار الإداري.
- 6- إجراء دراسة بهدف تحديد دور العدالة التنظيمية في تحسين جودة خدمة الاتصالات لشركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- 7- إجراء دراسة بهدف التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية.
- 8- إجراء دراسة بهدف التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية:

1- الكتب:

- أ- جودة، محفوظ أحمد (2006): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ب- حامد، فداء محمود (2012): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار البداية، ناشرون وموزعون.
- ج- خضير، كاظم حمود (2000): إدارة الجودة الشاملة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية.
- د- الدحل، فيصل عبد الرؤوف (2001): تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان.
- هـ- درة، عبدالباري إبراهيم (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- و- دره، عمر محمد (2008): العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ز- دويدري، رجاء وحيد (2000): البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارسته العملية، بيروت: دار الفكر المعاصر.
- ح- زايد، عادل محمد (2003): إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ط- زايد، عادل محمد (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- ي- السلمي، علي (1997): إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ك- السنفي، عبدالله عبدالله (2018): إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- ل- السيد، فؤاد البهمي (1979): علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الفكر العربي للنشر.
- م- شلبي، محمد (1996): المنهجية في التحليل السياسي - المفاهيم - المناهج - الاقتربات - الأدوات، القاهرة: بيت الحكمة للإعلان والنشر والتوزيع.
- ن- عبيدات، ذوقان، وابو السميد، سهيلة (2002): البحث العلمي - البحث النوعي والبحث الكمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- س- العتوم، شفيق، والعاروري، فتحي (٢٠٠٣): الأساليب الإحصائية الجزء الثاني، الطبعة الثانية، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ع- العريفي، منصور محمد إسماعيل (2020): طرق البحث العلمي للباحثين في كل المجالات العلمية، الطبعة السابعة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ف- العمري، بدران بن عبدالرحمن (2004): التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS. معهد الدراسات الصحية، الرياض.
- ص- العميان، محمود سلمان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.
- ق- القحطاني، سالم بن سعيد، العامري، أحمد بن سالم؛ آل مذهب، معدي بن محمد؛ العمري، بدران بن عبدالرحمن (2004): منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS، الرياض: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، السعودية.
- ر- ماهر، أحمد (2011): تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

2- رسائل الماجستير والدكتوراه:

- أ- أبو الكاس، المعتصم بالله هاني علي (2015): أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، برنامج الماجستير المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- ب- أبو جاسر، صبرين مراد (2010): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة- فلسطين.
- ج- أبو سمعان، محمد ناصر راشد (2015): محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، الجامعة الاسلامية غزة- فلسطين.
- د- الأسمرى، سلطان (2014): مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة أو لتقنية المعلومات الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، امعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- هـ- باسو، زينب، ومحبوب، نورة (2013): تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- و- بحر، يوسف، العجلة، توفيق (2010): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ز- البدراني، حمد بن سليمان (2010): إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ح- بظاظو، عزمي (2010): أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- ط- بن زانة، نوفل خضير (2014): دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خضير الجزائر.
- ي- بوساق، عمر (2018): العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر.
- ك- بوقليع، محمد (2011): العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال.
- ل- بوخلخال، حواء (2018): أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية بتقوت- ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- م- بودية، بشير (2016): إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية تراي بو جمعة- بشار، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ن- جقيدل، سمية (2015): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- س- حواس، أميرة محمد (2003): أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ع- خرموش، مراد رمزي (2013): دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- ف- دباب، عيشة، وبن محجوبة، فريحة (2017): دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية.
- ص- الدجني، إياد (2010): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
- ق- دهنون، أسية (2015): دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- ر- الزهيري، أميرة، أحمد (2011): أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات، بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة دكتوراه الفلسفة "العالمية" في إدارة الأعمال.
- ش- شاكوت، عفاف عمر فضل الله (2015): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، دراسة تطبيقية، الهيئة القومية للكهرباء، رسالة ماجستير، جامعة شندي، كلية الدراسات العليا، السودان.

- ت- صليحة، شامي (2010): **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، دراسة حالة جامعة (محمد بوقرة) بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، (محمد بوقرة) بومرداس، الجزائر.
- ث- عبدالعال، حازم ياسر (2007): **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين في فلسطين**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية فلسطين.
- خ- عليان، محمد عبد السعيد (2016): **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ذ- العميرة، محمد بن عبدالعزيز (2003): **علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي**، في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة الأمراض وراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ض- عيسى، حمد عبدالله علي (2014): **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين**، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية.
- غ- الغماري، علاء محمد أحمد (2015): **عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي**، دراسة ميدانية - الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، جامعة منوبة، تونس.
- ظ- غوتي، محمد (2018): **أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي**، دراسة حالة شركة الاتصالات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- أ- القحطاني، نايف بحار (2013): **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ب- كرامة، سميرة (2011): **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بتقوت، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.
- ج- لبراو، قدور (2015): **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- د- المتروك، شروق عبد المحسن (2010): **أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الكويت.
- هـ- معمري، حمزة (2014): **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- و- مهني، سارة (2016): **العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

3- المجلات والدوريات العلمية:

- أ- أبو تاية، بندر كريم (2012): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية، جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد 20، العدد 2.
- ب- الأدهمي، معنى وليد ناجي (2020): حكم الإلتقان في الشريعة الإسلامية وأثره في البناء الإبداعي للفرد والمجتمع، جامعة الأنبار، مجلة كلية العلوم الإسلامية، العدد (64).
- ج- البشاشة، سامر عبدالمجيد (2008): أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، (427-460).
- د- بن يحيى، عزالدين (2017): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10.
- هـ- تواتي، سومية (2017): العدالة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة - الجزائر، العدد 9، الجزء الأول.
- و- جاب الله، محمد رفعت (1991): محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعتي الأزهر وقطر، الدوحة، العدد 2.
- ز- دراوشة، نجوى (2017): العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 3.
- ح- رهيو، سحر عناوي (2013): دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي كلية التربية، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- ط- سرير الحرتسي حياة، وربيح كريمة (2017): العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، المؤسسة الجزائرية، جامعة البليدة.
- ي- السعود، راتب وسلطان، سوزان (2009): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، المجلد 24، العدد 1+2.
- ك- شياح، حسين حسام، وعباس، علي عبد الحسن (2019): الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية، جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59.
- ل- الطعامة، محمد، والشاوي، أحلام (2011): مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، بريد الحرية، مصر الجديدة، القاهرة.

- م- عاشور، الهاني (2016): أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، جامعة محمد خضير بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44.
- ن- عباينة، أشرف ماجد، وهياجنة، قيصر علي، والواكد، لينا هاشم (2014): مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2.
- س- عبدالله، نبال كريم (2017): تطوير الحركة الكشفية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، بحث، جامعة بغداد، كلية التربية المدنية وعلوم الرياضة للنبات، مجلة الرياضة المعاصرة، المجلد 16، العدد 4.
- ع- عبدالله، نادية صديق (٢٠١٧): أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، دراسة حالة الشركة السودانية للهاتف السيار- زين، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، جامعة السودان.
- ف- غربية، رمضان (٢٠١٥): الالتزام التنظيمي كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية منشورة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة حلوان، المجلد ١، العدد ٤.
- ص- العبيدي، نماء جواد (2012): أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد 8، العدد 2.
- ق- عودة، قصير بن، يوب، مختار (2017): إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 31.
- ر- الفهداوي، فهمي خليفة، والقطاونة، نشأت أحمد (2003): تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، عمان، الأردن، المجلد 24، العدد 2.
- ش- ميروح، عبدالوهاب (2017): نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد ج، العدد 10.
- ت- عبدالوهاب، ياسر (٢٠١٧): العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، القاهرة، مصر، العدد ١٨.

4- التقارير الرسمية:

- أ- الجمهورية اليمنية، شركة يمن موبايل للهاتف النقال دليل الهيكل التنظيمي للشركة 2013م.
- ب- الجمهورية اليمنية، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، إدارة الموارد البشرية، كشوفات العاملين 2018م.
- ج- الجمهورية اليمنية، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، الخطة الاستراتيجية لشركة يمن موبايل 2019م.
- د- الجمهورية اليمنية، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، النظام الأساسي للشركة، 2006م.
- هـ- الجمهورية اليمنية، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، تقرير مجلس الإدارة للعام المالي 2019م.
- و- الجمهورية اليمنية، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وثيقة تحليل وضع الشركة/2012م.

5- المواقع الإلكترونية:

- أ- القرناوي، سهير، 2019،4،8، مفهوم الإلتقان، موضوع أكبر موقع عربي بالعالم، <https://mawdoo3.com>
- ب- البقلان، يوسف، الإلتزام الوظيفي، 2020، <https://www.alriyadh.com>
- ج- شبكة هيكل ميديا المعرفية، هارفارد بزنس ريفيو، الإلتزام الوظيفي، 2020، <https://hbrarabic.com>
- د- الموقع الرسمي لشركة يمن موبايل تاريخ الاسترداد 2019م من <https://www.yemenmobile.com.ye>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- books:

- A. Ahuja, K. 2006. Personnel management. 3rd Ed. New Delhi. India. Kalyani publishers.
- B. Greenberg, J. and Colquitt, J. (2005), Handbook of Organizational Justice (Ed.), Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- C. Kotler, P. & Armstrong, G. 2002. Marketing: An introduction. 6th Ed. London: Prentice-Hall.
- D. Lipsey, R. G 1989, Introduction to Positive Economics. 7th Ed. London, Weindnfeld & Nicholson.
- E. Rawls, J. (1971), A Theory of Justice, Revised Edition, Harvard University Press, Printed in the United States of America.
- F. Sekaran, U. (2003), Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Fourth Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- G. Stephen J. Skripak. (2016), Preface, Teamwork in Business, Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries.
- H. Stoner, J. A. F. 1996. Management. 6th Ed. Pearson Education.
- I. Stoner, J. A. F., Freeman, E. & Gilbert, D. A. 1995. Management. 6th Ed. London: Prentice-Hall International.
- J. Wood, F. & Sangster, A. 2002. Business accounting 1. 11th Ed. Pearson Education.

2- Dissertations:

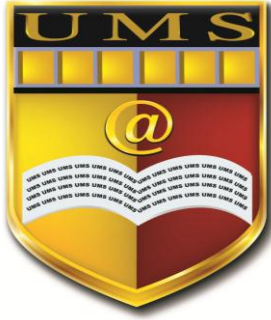
- A. Appiah, B. (2010), The Impact of Training on employee performance a case study of HFC BANK (GHANA) LTMITED, Thesis in Business Administration Ashesi University College.
- B. Colquitt, J. A. Conlon, D. E. Wesson, M. J. Porter, C. O. & Ng, K. Y, (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *J. Appl. Psychol.*
- C. Errabou, A. (2013), Total Quality Management As A Mechanism to Enhance Quality in Higher Education in Libya. A thesis Submitted in Partial Fulfillment of the University's Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- D. Ghosh, D. Sekiguchi, T. and Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *J. Bus. Res.* 75, 130–137. doi: 10.1016/j.jbusres.
- E. Hoang, V. Q. (2017), Quality Management: The importance of the collaboration between Focal Firm and First-tier Supplier, Bachelor's thesis School of Technology Degree Program in Logistics Engineering.
- F. Jorgensen, K. B. & Nielsen, A. F. (2013), The effects of TQM Critical Success Factors on Organizational Performance. A Master Thesis, An empirical study on small and medium sized Danish manufacturing companies.
- G. Nassazi, A. (2013), Effects of Training on Employee Performance. Thesis, using the telecommunication industry in Uganda as case study, Evidence from Uganda, University of applied sciences, International Business,.
- H. Rego, A. & Cunha, M. (2006). Organizational Justice and Citizenship Behaviors : a study in a Feminine, High Power Distance Culture, Submission of Papers for Publication , University de Santiago.
- I. Shah, A. U. (2018), Organizational Justice A New Theoretical Perspective: A Study from Private Higher Educational Institutions of Pakistan, A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Management Sciences Capital University of Sciences and Technology Islamabad.
- J. Shkoler, O. & Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Rev. Psicol. del Trabajo y de las Organ.* 33, 157–164. doi: 10.1016.
- K. Szilas, R. F. (2011), Work Stress and Organizational Justice, Ph.D. dissertation, Corvinus University Budapest, Management and Business Administration Doctorate School.
- L. Thibaut, J. W. and Walker, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates.

- M. Thorn, D. (2010), Perceptions of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment in intercollegiate athletics: a study of NCAA men's sport coaches, *Electronic Theses and Dissertations* .Paper 1440, University of Louisville.
- N. Usmani, S. & Jamal, S. (2013), Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 2(1), 351–383.

3- Periodical researches:

- A. Jonald, P. (2019). some Biases in Likert Scaling Usage and its correction, *International Journal of sciences , Basic and Applied Research (IJSBAR)* Vol. 45 No 1, p.188.
- B. Andrew, A. (2017). Employees' Commitment and Its Impact on Organizational Performance, *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, Article No.AJEBA.38396, ISSN: 2456–639X.
- C. Androniceanu, A. (2017), The Three Dimensional Approach Of Total Quality Management, an Essential Strategic Option For Business Excellence, *Article History, The Bucharest University of Economic Studies, Romania*, Vol. 19 No. 44.
- D. Çağliyan, V. Attar, M. El Nour, M. (2017). The Relationship Between Organizational Justice Perception And Organizational Commitment: A Study On Dogus Otomotim Authorized Dealers In Konya, Suleyman Demirel University, *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol.22, No.2, pp.599–612.
- E. Fernands, C. & Awamleh, R. (2006), Impact of Organizational Justice in as Expatriate Work Environment, *Management Research News*, Vol.29 No.11.
- F. Gim, G. & Desa, N. (2014), The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*. 4 (6), pp.487–492.
- G. Edward , Choong, & Tioh, (2010) “The Impact of Organizational Justice on Employee’s Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives” , *American Journal of Economics and Business Administration* 2 (1): 56–63, 2010.
- H. Greenberg, J. (1987), Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, Vol. (12), No .(1).
- I. Greenberg, J. (1990), Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of management*, Vol. 16(2), 399–432..

- J. Hoanga, D. Igelb, B. & Laosirihongthongc, T. (2010), Total quality management (TQM) strategy and organizational characteristics: Evidence from a recent WTO member Vol. 21, No. 9.
- K. Kaul, S. Singh, A. (2017). Organizational Justice as an Enhancer of Organizational Commitment, *The International Journal of Indian Psychology*, Volume 4, Issue 2, No. 89.
- L. Konovsky, M. & Folger, R. (1991), "The Effects of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.(4), No.(3).
- M. Luburić, R. (2013), Total Quality Management as a Paradigm of Business Success, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, Vol.3 No.1, pp. 59–80.
- N. Chen, M. (2000), Organizational Justice Theories And Landmark Cases, California State University, Stanislaus, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.8.No,1,pp.68–88.
- O. Muqadas, F. Abdul Rehman, C. Aslam, U. (2017). Organizational Justice And Employee's Job Dissatisfaction Moderating Role Of Psychological, Superior university, Lahore, Pakistan, An Article.
- P. Moorman, R. (1991), Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, Number 6, PP 845–855.
- Q. Nasurdin, A. M. & Khuan, S. L. (2007), "Organizational Justice As An Antecedent Of Job performance", *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 9, No. 3, pp: 325–343.
- R. Niehoff, B. & Moorman, R. (1993), Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, No 3, pp 527–556.
- S. Pakpahan, M. Eliyana, A. Hamidah, Buchdadi, A. and Bayuwati, T. (2020), The Role of Organizational Justice Dimensions: Enhancing Work Engagement and Employee Performance, *University Negeri Jakarta, Institute Bisnis dan Multimedia asmi, A multifaceted review journal in the field of pharmacy*, Vol 11, Issue 9.
- T. Pan, X. Chez, M. Hao, Z. and Bi W (2018) The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Front. Psychol.* 8:2315. doi: 10.
- U. Uddin, J. & Hossain, S. (2012), Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh, *International Journal of Business and Management*, Vol 8, N2.p63.



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العلوم الحديثة
عمادة الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية

"استبانة"

الأستاذ/ الأستاذة.....المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ، وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال"، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ويطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي أعدت بهدف جمع البيانات اللازمة المتعلقة بالجانب الميداني، لاستيفاء متطلبات الدراسة، حيث تهدف هذه الاستبانة إلى معرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين، من وجهة نظر العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وتحتوي هذه الاستبانة على مجموعة من الأسئلة تم إعدادها بناء على أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة.

وكونكم أحد العلماء المختصين في هذا المجال توجه الباحث إليكم لتحكيم وتصويب مقياس الدراسة للتأكد من مدى ملائمة ودقة ووضوح عبارات الاستبانة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

لذا نأمل من سيادتكم النكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات التي سوف يتم الحصول عليها ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم وفقكم الله

الباحث

عبدالسلام شاكر

777555767

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة (✓) أمام رمز الإجابة الذي يناسبك:

1. النوع:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
-----------	--------------------------	-----	--------------------------	------

2. العمر:	<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	31-39 سنة
	<input type="checkbox"/>	40-49 سنة	<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه		

4. المستوى الوظيفي:	<input type="checkbox"/>	مختص	<input type="checkbox"/>	مشرف	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
	<input type="checkbox"/>	مدير إدارة	<input type="checkbox"/>	نائب مدير تنفيذي		

5. نوع الوظيفة:	<input type="checkbox"/>	فني	<input type="checkbox"/>	إداري
-----------------	--------------------------	-----	--------------------------	-------

6. عدد سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/>	سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	6 - 10 سنوات
	<input type="checkbox"/>	11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر

ثانياً: فيما يأتي مجموعة من العبارات المرتبطة بمدى تطبيق العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل:

بناءً على المقابلة الأولية التي أجراها الباحث مع بعض أفراد العينة وعلى ملاحظته الشخصية كونه أحد موظفي الشركة وما كونه من استنتاجات من جهة وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة التي استطاع توفيرها بصورة مباشرة أو غير مباشرة من جهة أخرى، قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة على النحو الآتي:

أ- الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية: بالرجوع إلى أهداف وفرضيات الدراسة تبين أن الدراسة تسعى إلى تحقيق الهدف المتعلق ((لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر لدى الموظفين في شركة يمن موبايل حول العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في(النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) وذلك من خلال اختبار الفرضية التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في وجهات النظر لدى الموظفين في شركة يمن موبايل حول العدالة التنظيمية وجودة أداء العاملين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

ب- الجزء الثاني العدالة التنظيمية: وبالرجوع إلى أهداف وفرضيات الدراسة تبين أن هذا المجال يهدف إلى جمع معلومات عن أبعاد العدالة التنظيمية وذلك لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، المعلوماتية) وأثرها في جودة أداء العاملين وذلك على النحو الآتي:

يرجى وضع إشارة (✓) داخل مربع الإجابة الذي يمثل رأيك.

الملاحظة	غير واضح	واضح	ليس له علاقة	له علاقة	الفقرات
العدالة التوزيعية: يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة بأنه احساس الموظف بعدالة توزيع النواتج التي يحصل عليها من وظيفته، والمتمثلة في توزيع الرواتب، الترقية، الحوافز المادية والمعنوية، المكافآت، توزيع عبء العمل.					
					1. تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.
					2. أعتقد أن راتبي الشهري مناسب وعادل مع ما يحصل عليه زملائي في الشركة.
					3. بصفة عامة فأنا الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة وعادلة.
					4. أشعر أن اعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً وعادلة.
					5. تتناسب الرواتب والمكافآت المالية مع الجهد المبذول في العمل.
					6. أسس منح الاجازات براتب أو بدون راتب للموظفين عادلة.
					7. أسس منح الاجازات للتفرغ العلمي داخل أو خارج البلد عادلة.
					8. احظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله.
					9. تكافئني الشركة بعدالة إذا ما أخذت بنظر الاعتبار خبرتي بالعمل والتحصيل العلمي.
					10. تتم مكافأة جميع العاملين بعدالة على الأعمال التي تساعد في إنجاح الشركة كل حسب مجال عمله.
الملاحظة	غير واضح	واضح	ليس له علاقة	له علاقة	الفقرات
العدالة الإجرائية: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: إدراك الموظف لعدالة الإجراءات الرسمية التي تستخدم بواسطة شركة يمن موبايل في تحديد النواتج، وقدرته في مناقشة الاسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات					

المتعلقة بتحديد النواتج.				
				11. يتخذ مديري قراراته الوظيفية بأسلوب غير متحيز.
				12. يحرص مديري على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
				13. يجمع مديري المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.
				14. يشرح مديري مضامين القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
				15. يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء.
				16. يتم إشغال المناصب الإدارية والفنية في الشركة بطريقة موضوعية.
				17. تسير عملية الترقيات إلى وظائف أعلى وفق أسس عادلة.
				18. يتبنى مديري الشفافية في الترشيح للدورات التدريبية.
				19. تحرص إدارة الشركة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها وتعليماتها باستمرار

الملاحظة	إ	واضح	ليس له	له علاقة	الفقرات
<p>العدالة التفاعلية: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى احساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند ما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، وذلك من خلال مدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، بالإضافة إلى الاحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين.</p>					
					20. تشعر بعدالة المعاملة التي تحصل عليها من قبل المديرين والزملاء في الشركة.
					21. رئيسي المباشر صادق وصريح معي بشكل تام.
					22. يأخذ رئيسي المباشر بالاعتبار جميع حقوقي
					23. يعاملني رئيسي المباشر بكل احترام وتقدير.
					24. تشعر بأن مكانتك الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتك الشخصية مع مديرك
					25. يقوم رؤساؤك باستشارتك قبل التدخل بشؤون مرؤوسيك في دائرتك.

الملاحظة	غير	واضح	ليس له	له علاقة	الفقرات
					26. يشعرك رؤساؤك بالتقدير والاحترام نتيجة أي دور إيجابي تقوم به من شأنه إنجاز العمل.
					27. يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها.
					28. مشرفك المباشر يتيح لك فرصة مناقشة العمل.
					29. مشرفك المباشر يتيح لك فرص التواصل بنفس التعامل مع زملائك.

الملاحظة	غير واضح	واضح	ليس له علاقة	له علاقة	الفقرات
العدالة التقييمية: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: إدراك العاملين في شركة يمن موبايل لنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقهم في الأداء والسلوك والعمل الذي بدوره يعزز رضاهم عن نظم العمل واطمئنانهم إزاء ترقيتهم وتطويرهم الوظيفي.					
					30. تعتمد الشركة في تقييم أداء الموظفين على ما يبذله الموظف فعلا وما يحققه من انجاز في العمل.
					31. احظى بالفرصة المناسبة للترقية والتحفيز كلما قدمت أداء متميزاً
					32. اعتقد أن عملية تقييم الأداء التي احظى بها في الشركة عادلة وبعيدة عن العلاقات الشخصية .
					33. لدي معرفة تامة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي.
					34. لدي فرصة في التظلم والاعتراض على تقييم أدائي إذا شعرت أنه غير عادل.
					35. تستخدم الشركة طرقاً حديثة وموضوعية في عملية تقييم الأداء لغرض تجنب التحيز.
					36. تشعر بأن تقييم ادائك يركز بشدة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية.
					37. تستخدم نتائج تقييم الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين.

الملاحظة	غير واضح	واضح	ليس له	له علاقة	الفقرات
					العدالة المعلوماتية: يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: إحساس العاملين لمدى توفر المعلومات والتفسيرات المنطقية التي تعتمد على الحقيقة والشفافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين في شركة يمن موبايل، وذلك لدعم السياسات والإجراءات المتخذة.
					38. يقوم رؤساؤك بتقديم أي تفسيرات منطقية عند حصول بعض زملائك على امتيازات تبدو غير قانونية
					39. يقوم رؤساؤك بتقديم أي تفسيرات منطقية لبعض الإجراءات التي تبدو لك تصفية.
					40. تشعر بأن أصحاب القرار أو النفوذ في الشركة يحجبون عنك بعض الامتيازات عمدا.
					41. تشعر بأن هناك إجراءات عادلة في الشركة لملاحقة التجاوز والمساءلة القانونية.
					42. يشرح لك مشرفك المباشر بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملك مثلما يشرح ذلك لزملائك.
					43. يتيح لك رؤساؤك نظام اتصال سليم يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب

ج- الجزء الثاني: جودة أداء العاملين: وبالرجوع إلى أهداف وفرضيات الدراسة تبين أن هذا الجزء يهدف إلى جمع معلومات عن أبعاد جودة أداء العاملين، وذلك لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في شركة يمن موبايل بأبعادها) وأثرها في جودة أداء العاملين بأبعادها المتمثلة في (الالتزام، والإتقان، والتعليم والتحسين المستمر، والتطوير التقني، والعمل ضمن الفريق).

الملاحظة	غير واضح	واضح	ليس له علاقة	له علاقة	الفقرات
					الالتزام: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى التزام العاملين في شركة يمن موبايل بمواعيد الدوام، وأداء الأعمال والمهام المطلوبة، وكذلك تسليم مخرجات الأعمال الخاصة بهم في مواعيدها المحددة.
					44. تلتزم بمواعيد الدوام وساعات العمل الرسمية.

الملاحظة	غير واضح	واضح	ليس له علاقة	له علاقة	الفقرات
					45. ترغب دائماً في الحضور والانصراف في الاوقات المحددة .
					46. تقوم بإنجاز الاعمال الموكلة اليك وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.
					47. تحافظ على ممتلكات ومصالح الشركة.
					48. تتوافر لدي العاملين بالشركة الرغبة والحماس لإنجاز العمل.
					49. تعمل قبل او بعد اوقات العمل الرسمي من أجل إنهاء متطلبات العمل.
					50. تلتزم بسياسات وإجراءات واساليب العمل بالشركة.
					51. تتفد الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل.
<p>الإلتقان: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى التزام العاملين بتسليم الأعمال الموكلة اليهم حسب المواصفات المطلوبة وضمن المعايير المحددة للأعمال المختلفة، أي خالية من الاخطاء.</p>					
					52. لديك معرفة بالمعايير المطلوبة لإنجاز الأعمال.
					53. تتجز أعمالك ومهامك وتقوم بالمعايير المعيارية.
					54. توجد لديك القدرة على تصحيح أخطاء العمل قبل وقوعها.
					55. تعمل الشئ الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة بمهنية عالية.
					56. تراجع اعمالك باستمرار ونادرا ما تكون هناك اخطاء.
					57. تستطيع تسليم الاعمال وفقاً للمعايير المطلوبة.
					58. يبذل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
					59. يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
<p>التعليم والتحسين المستمر: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى التطور الذي يطرأ على العاملين في شركة يمن موبايل، ومدى رغبتهم وقابليتهم للتعلم واكتساب المهارات المهنية الجديدة باستمرار.</p>					
					60. تعمل على زيادة معرفتك ومهاراتك المرتبطة بالوظيفة.

الملاحظة	غير واضح	واضح	ليس له علاقة	له علاقة	الفقرات
					61. تشعر بأن المتابعة المستمرة من قبل رؤسائك يؤدي إلى تحسين مستوى أدائك.
					62. تحاول ابتكار طرائق جديدة بصفة مستمرة تساعد في تحسين أدائك.
					63. ترغب في الحصول على تدريب حول جودة الاداء باستمرار.
					64. يتيح لك العمل فرصاً عديدة للتجديد والابتكار.
					65. تتمتع بالمبادرة والابتكار في العمل.
					66. تعمل على تطوير أدائك من خلال التعليم الذاتي باستمرار.
					67. تمتلك الرغبة لاكتساب مهارات جديدة متعلقة بمهامك .
					68. تمتلك القدرة والقابلية للتطوير المستمر لأدائك.
					69. مستعد لحضور دورات تدريبية مهنية متى ما طلب منك.

الملاحظة	غير واضح	واضح	ليس له علاقة	له علاقة	الفقرات
					التطوير التقني: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: قدرة العاملين في شركة يمن موبايل على التعامل مع التقنيات الحديثة والأجهزة الإلكترونية التي تسهل العمل وتختصر الوقت والجهد لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
					70. توفر لك الشركة جميع الإمكانيات اللازمة للتدريب.
					71. تسعى الشركة عن طريق الجودة لتطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين.
					72. تعمل للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة في عملك.
					73. تحرص الشركة على مواكبة التطورات التكنولوجية باستمرار

الملاحظة	غير واضح	واضح	ليس له علاقة	له علاقة	الفقرات
					74. تستطيع التعامل مع التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة.
					75. عندك الاستعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء
					76. تتمتع بإمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة.
					77. يتوفر لديك القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.
					78. تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التقنية التي تؤديها.
<p>العمل ضمن فريق: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: قدرة العاملين في شركة يمن موبايل على أداء المهام بجودة ممتازة سواء بشكل فردي أو ضمن فريق واحد يجمعه هدف معين ومصصلحة عامة مشتركة تتمثل في مصلحة الشركة.</p>					
					79. لديك القدرة في انجاز الاعمال بشكل جماعي.
					80. تشعر أن العمل بروح الفريق في الشركة يؤثر إيجابا على كفاءة أدائك.
					81. تشعر أن إدارة الشركة تعمل على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.
					82. تتمتع بالمبادرة والابتكار في العمل.
					83. تشعر أن روح التعاون والتلطي بروح الفريق يسود مختلف أفراد الشركة.
					84. تشارك في اتخاذ القرارات ضمن فريق العمل.
					85. تشعر بأن مستوى التعاون بين الزملاء مناسب.
					86. يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.

ملحق رقم (2) (قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين)

م	اسم الدكتور	الدرجة العلمية	التخصص
1.	عبدالعزیز المخلافي	أستاذ مشارك- كلية التجارة والاقتصاد-جامعة صنعاء	إدارة أعمال
2.	فضل محمد المحمودي	أستاذ مشارك- كلية التجارة والاقتصاد-جامعة صنعاء	إدارة أعمال
3.	أمل محمد المجاهد	أستاذ مشارك- كلية العلوم الإدارية- جامعة ذمار	إدارة أعمال
4.	عبدخالق هادي طواف	أستاذ مشارك- كلية التجارة والاقتصاد- جامعة عمران	إدارة أعمال
5.	نبيل علي الشرجبي	أستاذ مشارك- كلية العلوم الإدارية والإنسانية-جامعة العلوم الحديثة	إدارة أعمال
6.	جمال ناصر الكميم	أستاذ مشارك- كلية العلوم الإدارية- جامعة الحديدة	إدارة أعمال
7.	أمين الحمادي	أستاذ مشارك- كلية التجارة والاقتصاد- جامعة تعز	إدارة أعمال
8.	خالد أحمد القيداني	أستاذ الإدارة العامة المساعد-جامعة صنعاء	علوم سياسية واجتماعية
9.	فهيم سعيد الدقاف	أستاذ مساعد - كلية العلوم الإدارية - الجامعة الاماراتية	إدارة أعمال
10.	عدنان محمد السادة	إستشاري تدريبي حوكمة الشركات في اليمن، IFC-BE	إدارة أعمال



ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية

"استبانة"

الاخ الفاضل/ الاخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين" في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الفترة من (2008 – 2019) في جامعة العلوم الحديثة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين، من وجهة نظر العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وإدراكاً من الباحث بأهمية المعلومات المتوفرة لديكم عن موضوع الدراسة قام باختياركم في العينة وتم طرح هذه الاستبانة عليكم للإجابة عن فقراتها باختيار الاجابة التي تتناسب مع رأيك من خلال وضع إشارة (✓) أمام الاجابة التي تعبر عن رأيك، وستكون اجابتك والمعلومات التي تقدمها محل اهتمام الباحث لما فيه خدمة العلم والبحث العلمي، وستنال الأجر والثواب من الله، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وستحفي بالسرية التامة ولن يطلع عليها أي شخص غير الباحث.

شاكرين تعاونكم وفقكم الله، ، ،

الباحث:

عبدالسلام شاكر

777555767

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة (✓) أمام رمز الإجابة الذي يناسبك:

1. النوع:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
-----------	--------------------------	-----	--------------------------	------

2. العمر:	<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	31 - 39 سنة
	<input type="checkbox"/>	40 - 49 سنة	<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه		

4. المستوى الوظيفي:	<input type="checkbox"/>	مختص	<input type="checkbox"/>	مشرف	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
	<input type="checkbox"/>	مدير إدارة	<input type="checkbox"/>	نائب مدير تنفيذي		

5. نوع الوظيفة:	<input type="checkbox"/>	فني	<input type="checkbox"/>	إداري
-----------------	--------------------------	-----	--------------------------	-------

6. سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	6 - 10 سنوات
	<input type="checkbox"/>	11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية: يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها الرئيسية المتمثلة في العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية، والمعلوماتية) في موقع العمل:

يرجى وضع إشارة (✓) داخل مربع الإجابة الذي يمثل رأيك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					أولاً العدالة التوزيعية: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: إحساس الموظف بعدالة توزيع النواتج التي يحصل عليها من وظيفته، المتمثلة في توزيع الرواتب، الترقيات، الحوافز المادية والمعنوية، المكافآت، توزيع عبء العمل.
					1. تتناسب ساعات عملي مع ظروفى الخاصة.
					2. راتبي الشهري مناسب مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في الشركة.
					3. احصل على حوافر مادية تتناسب مع جهدي في العمل.
					4. أشعر أن واجباتي وأعبائي الوظيفية مناسبة جداً.
					5. تتناسب الرواتب مع الجهد المبذول في العمل.
					6. أسس منح الاجازات التي أحصل عليها عادلة مقارنة مع بقية الزملاء.
					7. احظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله.
					8. تمنح الترقيات في الشركة وفق اسس عادلة.
					ثانياً العدالة الإجرائية: يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: إدراك الموظف لعدالة الإجراءات الرسمية التي تستخدم بواسطة شركة يمن موبايل في تحديد النواتج، وقدرته في مناقشة الاسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد النواتج.
					9. قرارات رؤسائي تنسم بالعدالة.
					10. يتيح لي رؤسائي الحرية في ابداء الرأي.
					11. يجمع رؤسائي المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.
					12. تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء.
					13. يتم إشغال المناصب الإدارية في الشركة بطريقة عادلة.
					14. يتم ترشيحي للدورات التدريبية بشفافية.
					ثالثاً العدالة التفاعلية: يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، وذلك من خلال مدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، بالإضافة إلى الاحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين.
					15. أشعر بعدالة المعاملة التي أحصل عليها من قبل رؤسائي في الشركة.
					16. رئيسي المباشر صادق وصريح معي.
					17. يأخذ رئيسي المباشر بعين الاعتبار جميع حقوقي.
					18. أشعر بأن مكائتي الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتي الشخصية مع رؤسائي.
					19. يتم ابلاغي بأي نشاطات مرتبطة بالعمل قبل حدوثها.
					20. أشعر بالتقدير والاحترام عندما اقوم بأي دور ايجابي.
					رابعاً العدالة التقييمية: يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى إدراك العاملين في شركة يمن موبايل لنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقهم في الأداء، الذي يعزز رضاهم عن نظم العمل واطمئنانهم إزاء ترقيتهم وتطويرهم الوظيفي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					21. يتم تقييم أدائي بحسب جهدي وإنجازاتي.
					22. يعتمد تقييم أدائي على المعايير الموضوعية.
					23. احصل على فرصة في التظلم على تقييم أدائي إذا شعرت بأنه غير عادل.
					24. نتائج تقييم أدائي تستخدم للتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائي الوظيفي.
					خامساً العدالة المعلوماتية: يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: إحساس العاملين لمدى توفر المعلومات والتفسيرات المنطقية التي تعتمد على الحقيقة والشفافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين في شركة يمن موبايل، وذلك لدعم السياسات والإجراءات المتخذة.
					25. يقدم رؤسائي تفسيرات منطقية بشأن الإجراءات غير المعلومة.
					26. أشعر بأن أصحاب القرار في الشركة يحجبون عني بعض المعلومات عمداً.
					27. يشرح رئيسي المباشر بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملتي مثلما يشرح لزملائي.
					28. يتيح لي رؤسائي نظام اتصال سليم يكفل توافر المعلومات اللازمة لأدائي الوظيفي.

الجزء الثالث: جودة أداء العاملين: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى تطابق أداء الموظف مع أبعاد جودة الأداء المتمثلة في (الالتزام، الإتقان، التعليم والتحسين المستمر، التطوير التقني، العمل ضمن الفريق):

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					أولاً الالتزام: يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى التزام العاملين في شركة يمن موبايل بمواعيد الدوام، وأداء الأعمال والمهام المطلوبة، وكذلك تسليم مخرجات الأعمال الخاصة بهم في مواعيدها المحددة.
					29. التزم بمواعيد الدوام الرسمية.
					30. ارغب في الحضور والانصراف في الأوقات المحددة.
					31. انجز أعمالتي الوظيفية وفقاً للخطة المرسومة.
					32. اعمل أوقاتاً إضافية من أجل إنجاز المهام المطلوبة.
					33. التزم بالسياسات المنظمة للعمل بالشركة.
					ثانياً الإتقان: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى التزام العاملين بتسليم الأعمال الموكلة اليهم حسب المواصفات المطلوبة وضمن المعايير المحددة للأعمال المختلفة، أي خالية من الأخطاء.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					34. لدي معرفة بالمعايير المطلوبة لإنجاز الأعمال.
					35. انجز أعمالى بطريقة تفوق المعايير الموضوعية.
					36. لدي القدرة على تجاوز الأخطاء قبل وقوعها.
					37. استطعت تسليم الأعمال المؤكدة الي وفقاً للمعايير المطلوبة.
					38. انجز الأعمال المؤكدة الي بأقل وقت.
					39. انجز الأعمال المؤكدة الي بأقل جهد.
ثالثاً					
التعليم والتحسين المستمر: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: مدى التطوير الذي يطرا على العاملين في شركة يمن موبايل، ومدى رغبتهم وقابليتهم في التعليم واكتساب المهارات المهنية الجديدة باستمرار.					
					40. اعلم على زيادة معرفتي بمهامي الوظيفة.
					41. أشعر بأن متابعة رؤسائي المستمرة تؤدي إلى تحسين مستوى أدائي.
					42. ابتكر طرقاً جديدة بشكل مستمر لتحسين أدائي.
					43. شاركت في دورات تدريبية لتطوير أدائي الوظيفي.
					44. ساهمت الدورات التدريبية التي شاركت فيها في تحسين أدائي الوظيفي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
رابعاً					
التطوير التقني: يقصد بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: قدرة العاملين في شركة يمن موبايل على التعامل مع التقنيات الحديثة والأجهزة الإلكترونية لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.					
					45. شاركت في دورات تدريبية على إستخدام تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة.
					46. انجز أعمالى بأستخدام تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة.
					47. استطعت التعامل مع التقنية التي تستخدمها الشركة.
					48. امتلك القدرات الفنية للاستجابة للتغيرات التقنية.
					49. امتلك مهارة استخدام التقنية المناسبة لعملي.
خامساً					
العمل ضمن الفريق: يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض إجراء الدراسة: قدرة العاملين في شركة يمن موبايل على					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					أداء المهام ضمن فريق واحد يجمعه هدف معين ومصلحة عامة مشتركة تتمثل في مصلحة الشركة.
					50. اعمل ضمن فريق لتنفيذ بعض المهام الوظيفية.
					51. عملي ضمن فريق يؤثر ايجابياً على كفاءة أدائي الوظيفي.
					52. اشارك في اتخاذ القرارات ضمن فريق العمل.
					53. افضل العمل ضمن الفريق عن العمل الفردي.
					54. اتعاون مع الزملاء في تنسيق الأعمال التي تحقق أهداف العمل بطريقة مناسبة.

ملحق رقم (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتأثير متغير العمر في متغيرات الدراسة

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	الفئات العمرية	المجالات
.719	2.85	31	30 سنة فأقل	العدالة التوزيعية
.738	2.81	125	39-31	
.835	2.97	38	49-40	
.664	2.72	4	50 سنة فأكثر	
.751	2.84	198	المجموع	
.687	3.02	31	30 سنة فأقل	العدالة الإجرائية
.702	3.00	125	39-31	
.929	3.04	38	49-40	
.593	3.17	4	50 سنة فأكثر	
.741	3.01	198	المجموع	
.808	3.51	31	30 سنة فأقل	العدالة التفاعلية
.798	3.41	125	39-31	
.815	3.18	38	49-40	
.534	3.38	4	50 سنة فأكثر	
.800	3.38	198	المجموع	
.986	3.37	31	30 سنة فأقل	العدالة التقييمية
.885	3.19	125	39-31	
.873	3.11	38	49-40	
.595	3.13	4	50 سنة فأكثر	
.892	3.20	198	المجموع	
.656	3.38	31	30 سنة فأقل	العدالة المعلوماتية
.652	3.34	125	39-31	
.701	3.15	38	49-40	
.707	3.00	4	50 سنة فأكثر	
.664	3.30	198	المجموع	
.657	3.22	31	30 سنة فأقل	مقياس العدالة التنظيمية
.574	3.15	125	39-31	
.703	3.10	38	49-40	
.527	3.08	4	50 سنة فأكثر	
.609	3.15	198	المجموع	

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	الفئات العمرية	المجالات
.604	4.46	31	30 سنة فأقل	الالتزام
.571	4.30	125	39-31	
.493	4.27	38	49-40	
.115	3.90	4	50 سنة فأكثر	
.560	4.31	198	المجموع	
.727	4.08	31	30 سنة فأقل	الإتقان
.526	3.99	125	39-31	
.503	3.92	38	49-40	
.285	3.63	4	50 سنة فأكثر	
.554	3.99	198	المجموع	
.818	3.95	31	30 سنة فأقل	التعليم والتحسين المستمر
.577	3.86	125	39-31	
.491	3.99	38	49-40	
.115	3.90	4	50 سنة فأكثر	
.599	3.90	198	المجموع	
.823	3.81	31	30 سنة فأقل	التطوير التقني
.685	3.80	125	39-31	
.608	3.88	38	49-40	
.115	3.90	4	50 سنة فأكثر	
.685	3.82	198	المجموع	
.634	3.95	31	30 سنة فأقل	العمل ضمن الفريق
.533	4.09	125	39-31	
.499	4.19	38	49-40	
.661	3.55	4	50 سنة فأكثر	
.551	4.08	198	المجموع	
.602	4.04	31	30 سنة فأقل	مقياس جودة أداء العاملين
.418	4.01	125	39-31	
.373	4.06	38	49-40	
.205	3.78	4	50 سنة فأكثر	
.439	4.02	198	المجموع	

ملحق رقم (4)

نتائج اختبار الخصائص الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	الفئات العمرية	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري
العدالة التوزيعية	ثانوية عامة	1	2.00	.
	دبلوم	7	2.52	1.316
	بكالوريوس	159	2.87	.744
	ماجستير	30	2.78	.603
	دكتوراه	1	3.75	.
	المجموع	198	2.84	.751
العدالة الإجرائية	ثانوية عامة	1	3.00	.
	دبلوم	7	2.74	1.301
	بكالوريوس	159	3.02	.730
	ماجستير	30	3.02	.667
	دكتوراه	1	3.50	.
	المجموع	198	3.01	.741
العدالة التفاعلية	ثانوية عامة	1	3.50	.
	دبلوم	7	3.14	1.249
	بكالوريوس	159	3.35	.800
	ماجستير	30	3.60	.672
	دكتوراه	1	4.00	.
	المجموع	198	3.38	.800
العدالة التقييمية	ثانوية عامة	1	3.50	.
	دبلوم	7	3.11	1.126
	بكالوريوس	159	3.20	.870
	ماجستير	30	3.19	.999
	دكتوراه	1	3.75	.
	المجموع	198	3.20	.892
العدالة المعلوماتية	ثانوية عامة	1	3.75	.
	دبلوم	7	3.50	.629
	بكالوريوس	159	3.28	.654
	ماجستير	30	3.35	.743
	دكتوراه	1	3.75	.
	المجموع	198	3.30	.664
مقياس العدالة التنظيمية	ثانوية عامة	1	3.15	.
	دبلوم	7	3.00	1.064
	بكالوريوس	159	3.14	.593
	ماجستير	30	3.19	.587

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	الفئات العمرية	المجالات
.	3.75	1	دكتوراه	
.609	3.15	198	المجموع	
.	5.00	1	ثانوية عامة	الالتزام
.363	4.69	7	دبلوم	
.568	4.26	159	بكالوريوس	
.489	4.50	30	ماجستير	
.	4.00	1	دكتوراه	
.560	4.31	198	المجموع	
.	4.83	1	ثانوية عامة	
.419	4.33	7	دبلوم	
.550	3.92	159	بكالوريوس	
.526	4.20	30	ماجستير	
.	3.83	1	دكتوراه	
.554	3.99	198	المجموع	
.	4.60	1	ثانوية عامة	التعليم والتحسين المستمر
.562	3.66	7	دبلوم	
.625	3.88	159	بكالوريوس	
.450	4.02	30	ماجستير	
.	4.00	1	دكتوراه	
.599	3.90	198	المجموع	
.	3.60	1	ثانوية عامة	التطوير التقني
.658	3.77	7	دبلوم	
.703	3.76	159	بكالوريوس	
.558	4.09	30	ماجستير	
.	4.00	1	دكتوراه	
.685	3.82	198	المجموع	
.	4.00	1	ثانوية عامة	العمل ضمن الفريق
.619	4.06	7	دبلوم	
.558	4.06	159	بكالوريوس	
.525	4.19	30	ماجستير	
.	4.00	1	دكتوراه	
.551	4.08	198	المجموع	
.	4.41	1	ثانوية عامة	مقياس جودة أداء العاملين
.361	4.10	7	دبلوم	
.449	3.98	159	بكالوريوس	
.366	4.20	30	ماجستير	

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	الفئات العمرية	المجالات
.	3.97	1	دكتوراه	
.439	4.02	198	المجموع	

ملحق رقم (5)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المستوى الوظيفي

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	الفئات العمرية	المجالات
.688	2.70	91	مختص	العدالة التوزيعية
.870	2.92	71	مشرف	
.625	3.08	24	رئيس قسم	
.414	2.97	10	مدير إدارة	
.795	3.44	2	نائب مدير تنفيذي	
.751	2.84	198	المجموع	
.702	2.91	91	مختص	العدالة الإجرائية
.818	3.05	71	مشرف	
.561	3.21	24	رئيس قسم	
.913	3.10	10	مدير إدارة	
.354	3.75	2	نائب مدير تنفيذي	
.741	3.01	198	المجموع	
.837	3.30	91	مختص	العدالة التفاعلية
.847	3.46	71	مشرف	
.516	3.48	24	رئيس قسم	
.504	3.23	10	مدير إدارة	
1.414	4.00	2	نائب مدير تنفيذي	
.800	3.38	198	المجموع	
.900	3.09	91	مختص	العدالة التقييمية
.931	3.26	71	مشرف	
.751	3.28	24	رئيس قسم	
.747	3.35	10	مدير إدارة	
1.237	4.13	2	نائب مدير تنفيذي	
.892	3.20	198	المجموع	
.663	3.29	91	مختص	العدالة المعلوماتية
.726	3.34	71	مشرف	
.377	3.30	24	رئيس قسم	

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	الفئات العمرية	المجالات
.827	3.15	10	مدير إدارة	
.530	3.38	2	نائب مدير تنفيذي	
.664	3.30	198	المجموع	
.605	3.05	91	مختص	مقياس العدالة التنظيمية
.648	3.21	71	مشرف	
.420	3.28	24	رئيس قسم	
.649	3.12	10	مدير إدارة	
.866	3.74	2	نائب مدير تنفيذي	
.609	3.15	198	المجموع	
.576	4.32	91	مختص	الالتزام
.590	4.34	71	مشرف	
.446	4.18	24	رئيس قسم	
.457	4.38	10	مدير إدارة	
.707	4.50	2	نائب مدير تنفيذي	
.560	4.31	198	المجموع	
.555	4.01	91	مختص	الإتقان
.524	4.06	71	مشرف	
.580	3.71	24	رئيس قسم	
.463	3.87	10	مدير إدارة	
1.179	4.17	2	نائب مدير تنفيذي	
.554	3.99	198	المجموع	
.587	3.84	91	مختص	التعليم والتحسين المستمر
.661	3.94	71	مشرف	
.470	3.94	24	رئيس قسم	
.494	3.98	10	مدير إدارة	
1.131	4.20	2	نائب مدير تنفيذي	
.599	3.90	198	المجموع	
.755	3.71	91	مختص	التطوير التقني
.611	3.92	71	مشرف	
.640	3.88	24	رئيس قسم	
.474	3.70	10	مدير إدارة	
..000	5.00	2	نائب مدير تنفيذي	
.685	3.82	198	المجموع	
.551	4.00	91	مختص	العمل ضمن الفريق
.582	4.11	71	مشرف	
.371	4.21	24	رئيس قسم	

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	الفئات العمرية	المجالات
.626	4.14	10	مدير إدارة	
..000	5.00	2	نائب مدير تنفيذي	
.551	4.08	198	المجموع	
.455	3.98	91	مختص	مقياس جودة أداء العاملين
.435	4.07	71	مشرف	
.379	3.98	24	رئيس قسم	
.396	4.01	10	مدير إدارة	
..000	5.00	2	نائب مدير تنفيذي	
.439	4.02	198	المجموع	

ملحق رقم (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير سنوات الخبرة

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	الفئات العمرية	المجالات
.704	2.73	22	5 سنوات فأقل	العدالة التوزيعية
.773	2.74	83	10-6	
.650	2.97	51	15-11	
.831	2.94	42	16 سنة فأكثر	
.751	2.84	198	المجموع	
.695	2.97	22	5 سنوات فأقل	العدالة الإجرائية
.741	2.94	83	10-6	
.634	3.05	51	15-11	
.884	3.13	42	16 سنة فأكثر	
.741	3.01	198	المجموع	
.805	3.32	22	5 سنوات فأقل	العدالة التفاعلية
.840	3.44	83	10-6	
.789	3.35	51	15-11	
.749	3.35	42	16 سنة فأكثر	
.800	3.38	198	المجموع	
.889	3.14	22	5 سنوات فأقل	العدالة التقييمية
.950	3.11	83	10-6	
.849	3.28	51	15-11	
.837	3.30	42	16 سنة فأكثر	

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	الفئات العمرية	المجالات
.892	3.20	198	المجموع	
.642	3.28	22	5 سنوات فأقل	العدالة المعلوماتية
.731	3.32	83	10-6	
.522	3.41	51	15-11	
.687	3.15	42	16 سنة فأكثر	
.664	3.30	198	المجموع	
.587	3.09	22	5 سنوات فأقل	مقياس العدالة التنظيمية
.652	3.11	83	10-6	
.492	3.21	51	15-11	
.679	3.18	42	16 سنة فأكثر	
.609	3.15	198	المجموع	
.565	4.30	22	5 سنوات فأقل	الالتزام
.575	4.35	83	10-6	
.623	4.23	51	15-11	
.441	4.35	42	16 سنة فأكثر	
.560	4.31	198	المجموع	
.721	3.94	22	5 سنوات فأقل	الإلتقان
.455	4.07	83	10-6	
.626	3.83	51	15-11	
.513	4.03	42	16 سنة فأكثر	
.554	3.99	198	المجموع	
.636	3.75	22	5 سنوات فأقل	التعليم والتحسين المستمر
.581	3.91	83	10-6	
.684	3.85	51	15-11	
.486	4.02	42	16 سنة فأكثر	
.599	3.90	198	المجموع	
.703	3.59	22	5 سنوات فأقل	التطوير التقني
.698	3.81	83	10-6	
.723	3.72	51	15-11	
.536	4.06	42	16 سنة فأكثر	
.685	3.82	198	المجموع	
.513	4.10	22	5 سنوات فأقل	العمل ضمن الفريق
.587	4.00	83	10-6	
.502	4.17	51	15-11	
.551	4.12	42	16 سنة فأكثر	

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	الفئات العمرية	المجالات
.551	4.08	198	المجموع	
.484	3.92	22	5 سنوات فأقل	مقياس جودة أداء العاملين
.414	4.03	83	10-6	
.485	3.96	51	15-11	
.392	4.13	42	16 سنة فأكثر	
.439	4.02	198	المجموع	

Abstract

This study was conducted under the title (Organizational Justice and its Impact on the Quality of Performance of the Employees at Yemen Mobile Company), In order to know the extent to which organizational justice is applied in its dimensions of distributive, procedural, interactive, evaluative and informational justice, Knowing the quality of employees 'performance with its dimensions of commitment, mastery, continuous education and improvement, technical development, and teamwork, Find out if there is an impact of organizational justice in its dimensions on the quality of the performance of Employees in its dimensions from the viewpoint of the employees, Knowing whether there are statistically significant differences between Employees in terms of their opinions in determining the level of organizational justice and its impact on the quality of employee performance due to demographic variables represented by (gender, age, academic qualification, job level, type of job, years of experience, Provide recommendations and suggestions based on the results of the study.

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical method was used to conduct this study based on the questionnaire through distribution on the sample that was selected by the method of non-proportional stratified random sampling, whose number reached (213) individuals from the study population of (493) employees in Yemen Mobile Company For a mobile phone.

To analyze the data, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was adopted, using the statistical methods represented in frequencies, arithmetic means, percentages, standard deviation, simple linear regression analysis, (F) test, t-test, Duncan test, correlation coefficients, and single-variance analysis at a significant level of significance. (0.05).

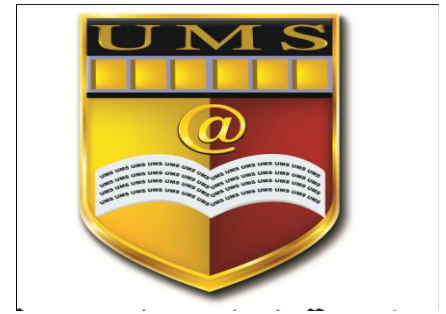
The study found a set of results, the most important of which are the following: The level of organizational justice in Yemen Mobile Company was average with a difference in its level of dimensions, where the level of interactive justice was the highest and the level of distributive justice was the lowest, While the quality of the performance of the employees in the company was high, and the results showed a statistically significant effect at a significance level less than (0.05) between organizational justice in its dimensions and the quality of the performance of workers in its dimensions, It also found that there are no statistically significant differences between Employees in their perception of the relationship between organizational justice and the quality of employee performance due to demographic variables represented by (gender, age, job level, years of experience), While there were statistically significant differences in the employees' views between

organizational justice and the quality of employee performance due to demographic variables represented in (academic qualification, type of job, It concluded that there is a statistically significant relationship at the level of significance between organizational justice in its dimensions and the quality of the performance of Employees in its dimensions.

Based on these results, the study came out with a number of recommendations, the most important of which were:

Working to raise the level of application of organizational justice in all its dimensions represented in (distributive justice, procedural justice, interactive justice, evaluative justice, information justice) in Yemen Mobile Company for Mobile Phone, Developing the organizational and institutional structure of the company, Applying the principles of impartiality, objectivity, justice and equality in procedures and administrative decision-making, far from personal whims and interests, Continuously reviewing the fair distribution of job burdens to ensure that workers feel fair about the work entrusted to them and in line with the rapid changes in the communications and information technology environment, Setting regulations and defining the procedures governing the work of the company in proportion to the nature of its work, and not restricting or abiding by the governmental regulations and procedures currently in force as it is an independent joint stock company with a legal personality, Strengthening social and human relations, and striving to increase the confidence of subordinates in their superiors, moving away from centralization and government bureaucracy, Limiting personal passions in the evaluation process and relying on the standards set to measure the level of achievement and the efforts made, Utilizing the results of the evaluation to provide feedback and clarify the strengths and weaknesses of workers, strengthening the communication system between the employee and the line official by explaining the decisions that have been taken against employees and giving them information related to the results of performance evaluation or information related to how to implement job tasks and make administrative decisions.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Modern Sciences
Deanship of Postgraduate Studies
Business Management Program



Organizational Justice and its Impact on the Quality of Performance of Employees in Yemen

Mobile for Mobile phones

A study submitted to the Department of Business Administration to complete the requirements for obtaining a Master's degree in Business Administration

By:

Abdulsalam Abdulhafidh Shaker

Supervised by:

Abdullah Abdullah AL-Sanafy

Professor of Business Administration

Sana'a University

Sana'a

2021

1442