

تشخيص مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في عدد من مدارس التعليم الثانوي في محافظة نينوى (*)

أ.د. نوال يونس محمد آل مراد

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية

nawal_younis@ntu.edu.iq

الباحث: ابراهيم ريسان ذنون عبدالله العجيلي

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية

ibrahim_thanoon@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.6.13>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/١٢/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٥/١٢

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٥/٢

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية عبر أبعادها المتمثلة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) لدى عينة من الملاكات الوظيفية في عدد من مدارس التعليم الثانوي في محافظة نينوى، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSSV26) لغرض تحليل البيانات المجمعة من عينة مكونة من (267) مبحوثاً في الميدان المبحوث عبر أساليب وصفية وتحليلية عدة، وفي ضوء النتائج الإحصائية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أوضحت نتائج البحث الميداني من خلال التشخيص توافر أبعاد العدالة التنظيمية في الميدان المبحوث ما يؤكد أن المديرين في إدارات المنظمات المبحوثة يولون اهتماماً ملحوظاً بالعدالة التنظيمية متمثلة بأبعادها ويعد ذلك مؤشراً جيداً لقيام إدارات المنظمات المبحوثة بتهيئة أجواء عمل مناسبة للجميع، وقدم البحث مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام بالعدالة التنظيمية من قبل المديرين لما لها من أهمية في تعزيز ثقة العاملين بمنظمتهم وزيادة ولائهم لها.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، مدارس التعليم الثانوي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٦) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢٤٥-٢٦٢

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

**Diagnosing the availability of organizational justice dimensions
An analytical study of the opinions of a sample of Job Staff in a number
of secondary education schools in Nineveh Governorate^(*)**

Researcher: Ibrahim Raysan Dhanoun Abdullah

Northern Technical University
Administrative Technical College
ibrahim_thanoon@ntu.edu.iq

Prof.Dr. Nawal Younis Mohammed Al Murad

Northern Technical University
Administrative Technical College
nawal_younis@ntu.edu.iq

Abstract

The research aims to identify the reality of organizational justice through its dimensions (distributive justice, procedural justice, transactional justice, evaluative justice) among a sample of staff in a number of secondary education schools in Nineveh Governorate, and the questionnaire was adopted as a main tool for data collection, and the statistical program (SPSSV26) was relied on for the purpose of analyzing the data collected from a sample of (267) respondents in the research field through several descriptive and analytical methods, and in light of the statistical results, a set of The most important conclusions clarified the results of field research through diagnosis The availability of dimensions of organizational justice in the field researched, which confirms that managers in the departments of the organizations surveyed They pay remarkable attention to organizational justice represented by its dimensions, and this is a good indicator for the departments of the organizations surveyed to create a suitable work atmosphere for all, and the research presented a set of proposals, the most important of which is the need to pay more attention to organizational justice by managers because of its importance in enhancing employees' confidence in their organizations and increasing their loyalty to them.

Key words: Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Transactional Justice, Evaluative Justice, Secondary Schools.

(*)The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

المقدمة:

تعد مدارس التعليم الثانوي من المنظمات التعليمية التي لها أهمية كبيرة في خدمة المجتمع وتطويره، باعتبارها بناءً تنظيمياً وأكاديمياً يقوم بأحداث مزيد من عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، لذلك لابد من الاهتمام بالعدالة التنظيمية فيها، لما لها من دور فاعل ومهم في نجاح واستمرارية المنظمات، وللعدالة سيادة مقارنة بغيرها من المفاهيم المتقاربة (كالمساواة، الحرية، الحق) بل هي أعلى واسمى منها، لأنها تقود إلى العديد من الأدوار المهمة والفعالة ومنها العمل على إشباع احتياجات وتلبية رغبات العديد من الأفراد (الفيزيولوجية، النفسية، التوقعات الاجتماعية) مما تدفعهم إلى الاستمرار والتفاعل والتناغم فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة، وهذا يرجع إلى حقيقة أن العاملين ذوي الإدراك العالي للعدالة التنظيمية يميلون إلى إظهار سلوكيات ايجابية كالتفاؤل، التعاون، بينما يميل أولئك الذي لديهم تصور سلبي إلى إظهار سلوكيات سلبية (سئية) مثل التشاؤم، انخفاض الجهد، وأن العدالة التنظيمية تعد من المواضيع الحديثة نسبياً ولا زالت في طور الدراسة والبحث والتحليل، وما زال هذا الموضوع بحاجة إلى المزيد من الدراسة على المستويين العلمي والأكاديمي في مجال السلوك التنظيمي بشكل خاص وفي حقل الإدارة بشكل عام أما على الجوانب العلمية والتطبيقية فما زالت منظماتنا بحاجة إلى المزيد من دراسة هذا المتغير كونه متغير له تأثير على الأفراد العاملين والمنظمات المبحوثة في تحقيق الأهداف التي تسعى لها، وتكون البحث من أربعة مباحث تناول الأول منهجية البحث وتطرق الثاني إلى الجانب النظري في حين تناول الثالث الجانب الميداني وتطرق المبحث الرابع إلى الاستنتاجات والمقترحات وآلية تنفيذها وكما يأتي:

المبحث الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

إن غياب الإحساس بالعدالة داخل المنظمات التعليمية له أثر كبير في حدوث الصراعات الداخلية، ولهذا يصر العاملون ضمن هذه المنظمات على ضرورة التعامل العادل بين جميع الأفراد العاملين، إذ أن المنظمات التعليمية تقابل الكثير من المشكلات التي تعرقل تقدمها وتطورها مما يجعلها تسير بشكل بطيء جداً، وبالتالي يؤثر على أدائها، ولما كانت مدارس التعليم الثانوي في محافظة نينوى موضع اهتمام وعناية الأمر الذي شجع الباحثان لمحاولة الوصول إلى معالجة المشكلة البحثية والتي تمثلت بتساؤل فحواه: وهي مدى توفر العدالة التنظيمية وأبعادها في مدارس التعليم الثانوي في مركز محافظة نينوى؟ في مجال واسع إذ تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمات المبحوثة وعليه تجلت مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية:

١. هل تتوافر رؤية واضحة لدى المبحوثين بشأن العدالة التنظيمية وبما يمكنهم من العمل بجدية؟
٢. ما طبيعة الأبعاد والمؤشرات المفسرة للعدالة التنظيمية؟

ثانياً: أهمية البحث:

١. تنبع أهمية البحث من خلال تناوله لمتغير العدالة التنظيمية، إذ يعد من المتغيرات الفعالة الذي يؤدي دوراً مهماً في جميع جوانب المنظمات، ونتيجة التغييرات المتسارعة التي تحدث بشكل مستمر في المجال الإداري فإنها لم تحظَ باهتمام كافي من قبل الباحثين، وعلى حد علم الباحثان

لا توجد دراسات كافية تطرقت بشكل مباشر عن تشخيص واقع أبعاد العدالة التنظيمية وتحديدًا في مدارس التعليم الثانوي.

٢. يكشف هذا البحث عن إثارة اهتمام إدارات المنظمات المبحوثة بمعرفة الأبعاد المجسدة للعدالة التنظيمية، فضلاً عن زيادة إدراكهم وتصوراتهم وفهمهم عنها، بما يقودهم إلى تبنيها ومن المؤمل ان تسهم نتائج البحث في إلقاء الضوء على الأهمية العلمية لهذا المتغير ومما يتوقع ان يضيفه التراكم المعرفي من المعلومات التي توضح أهمية تشخيص واقع أبعاد العدالة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تشخيص واقع أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية تمثلت بالآتي:

١. الكشف عن مدى توافر الأبعاد المجسدة للعدالة التنظيمية لدى إدارات المنظمات المبحوثة والمتمثلة بـ(العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية).
التوصل إلى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغير العدالة التنظيمية في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات وآلية تنفيذها.

رابعاً: فرضية البحث:

تجسد البحث في فرضية رئيسة تنص على "لا تتوافر الأبعاد المجسدة للعدالة التنظيمية لدى إدارات المنظمات المبحوثة، والمتمثلة بـ(العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) من وجهة نظر الملاكات الوظيفية فيها".

خامساً: ميدان البحث ومجتمعه وعينته:

الميدان المبحوث ومبررات اختياره:

١. نبذة تعريفية عن الميدان المبحوث:

تميزت مدينة الموصل بمكانتها العلمية، وانتشرت فيها المدارس والمكتبات العامة منذ القدم، وسكن فيها كثير من العلماء وإليها نسبوا، ومن حق الموصل أن تفتخر بمدارسها القديمة فأقدم مدرسة فيها ترجع إلى العصر العباسي وهي المدرسة النظامية، فالمدرسة الإسلامية التي أسسها نور الدين محمود زنكي في الجامع الكبير ثم تلتها المدارس الإسلامية الأخرى وبعدها مدرسة الالباء الدومنيكان عبد الاحد والارمن والطاهرة وغيرها. وفتح الصف الثانوي في الخامس عشر من أيلول/سبتمبر سنة ١٩١٩ بـ(27) طالباً، (18) طالباً منهم من المسيحيين والبقية من المسلمين، وقد عيّن لإدارة صف الموصل الثانوي الأستاذ محمد رزق الله اوغسطين، وقد داوم هذا الصف في بناية المدرسة الخضرية التي باتت تعرف بـ(المدرسة الثانوية) أو (ثانوية الموصل)، التابعة لشؤون المعارف التي تأسست سنة ١٨٩٤ واستمرت تسميتها حتى عام ١٩٥٧ ثم مديرية المعارف وكانت تشغل حيزاً من بناية كانت تسمى آنذاك بإسم (ملكية قشلة سي) وكان توفيق بك بن أحمد باشا أول مدير للمعارف يساعده مجموعة من العاملين وقد تشكل مجلس للمعارف الذي ينص على تشكيل مجالس المعارف في الولايات العثمانية يترأس المجلس معاونين أحدهما مسلم والآخر غير مسلم وكاتب وامين صندوق وارتبطت دائرة المعارف في الموصل بنظارة المعارف في اسطنبول عاصمة الدولة العثمانية، أصدرت وزارة المعارف أول تقرير عن أعمالها في ١٧ آب سنة ١٩٢١ أشارت في مقدمته إلى "أن المدرسة الثانوية في الموصل قد أحرزت تقدماً كبيراً على الرغم من أن مدرسيها

لم يكونوا في مستوى كفاءة مدرسي المدرسة الثانوية في بغداد، وتخرجت أول دورة في (ثانوية الموصل للبنين) سنة ١٩٢٧، لقد تولى إدارة مدرسة (ثانوية الموصل) أو إعدادية الموصل كما كانت تسمى كذلك خلال هذه المرحلة مدراء متميزون كانت لهم أدوارهم المشهود لها في ترقية المدرسة، وبلغت مدارس التعليم الثانوي في مركز محافظة نينوى عام ٢٠٢٣ إلى (33) مدرسة موزعة على جانبي مدينة الموصل^(*).

٢. مبررات اختيار الميدان المبحوث:

أ. المساعدة التي ابداهها المبحوثين للباحث وعلى نحو يمكنه من الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع قيد الدراسة.

ب. أهمية التطرق لمثل هكذا موضوع لما له من فائدة متوقعة على الميدان المبحوث.

ت. تعد مدارس التعليم الثانوي شرياناً حيوياً لتقديم الخدمات التعليمية لشريحة كبيرة من المجتمع.

ث. امتلاك مدراء مدارس التعليم الثانوي المهارات والمعارف والكفاءات وعلى نحو يمكنها من التفكير والتحليل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعدالة التنظيمية.

سادساً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بالملاكات الوظيفية في (16) مدرسة ثانوية والبالغ عددهم (437) مبحوثاً والذين يعملون في مدارس التعليم الثانوي في مركز محافظة نينوى موزعين في (8) في الجانب الايمن و(8) في الجانب الايسر من مجمل (33) مدرسة، وتم توزيع (283) استمارة على المبحوثين، استرجع منها (267) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي إن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل (94%) وان نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (65%). تم الاعتماد على احدى البرامج المتاحة عبر مواقع الانترنت في تحديد الحد الأدنى للعينة المطلوبة، والموقع ذو العنوان الآتي: (<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>) ان الحد الأدنى لحجم العينة الملائم لهذه الدراسة هو (161) أي إن على الباحثان توزيع استمارة استبيان بعدد لا يقل عن (161) استمارة.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية:

يُعد أحد المفاهيم التنظيمية والذي جعل من العلماء والباحثين في حقلي المنظمة والسلوك الانساني يولون اهتمام متزايد لأهمية هذا المفهوم، خاصة بعد إدراكهم لدوره الفعال بوصفه متغيراً مؤثراً في جميع الجوانب منها ما يتعلق بإدراك الأفراد (العاملين) لحالة الانصاف في المنظمة، وهو من المفاهيم التي لا تضرب فهو موجود منذ القدم، ومع التطورات المستمرة في بيئات العمل المختلفة وما شهدتها من تعقيدات وتغييرات مستمرة، فإن أهميته بدأت تتنامى شيئاً فشيئاً، فارتباط العدل في بيئات العمل يعني اضعاف جو الشفافية والعدل والحيادية وتحقيق الكفاية الإدارية للعاملين. واستخدم مصطلح العدالة لأول مرة بين الناس من قبل الفيلسوف (ارسطو، 1925) إذ أكد على أن يكون توزيع الموارد والمكافآت بين الناس متساوياً (Masterson, et.al., 2000:738)، وأضاف (Stamenkovic, et.al., 2018:4) بأنها مؤشراً مهماً تتبعه إدارة الموارد البشرية في المنظمات،

(*) مديرية تربية نينوى.

وأشار كل من (Arab & Atan,2018:22) إلى أنها الرؤية الواضحة للأفراد للعاملين التي تعكس مدى تطبيق النزاهة والانصاف في الإجراءات والسياسات والقوانين التنظيمية وكيفية تأثير هذه الرؤيا على سلوكياتهم تجاه ادائهم وتأثير ذلك على المخرجات، وأكد (الطشي، ٢٠١٩: ٦٤) ان العدالة التنظيمية تشير إلى "درجة تحقيق المساواة في توزيع النتائج، ونزاهة وموضوعية التوزيعات والإجراءات واتخاذ القرارات، بجانب معاملة الأفراد بكرامة واحترام وعدم تحيز من جانب المنظمة"، ووصفتها (العبيسي، ٢٠٢٢: ١٧٩) بأنها أحد العناصر التي تعتمد عليها إدارة المنظمات في تغيير تصورات وممارسات العاملين، وبالتأكيد على المخرجات التي تُسهم في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية لديهم والحد من السلوكيات السلبية في العمل. ولغرض توضيح مفهوم العدالة التنظيمية على نطاق أوسع سيتم عرض عدد من المفاهيم لمجموعة من الكتاب والباحثين والتي تُعبر عن وجهة نظرهم في الجدول (1).

الجدول (1) مفاهيم العدالة التنظيمية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفاهيم
١	Omar,et.al.,2018:80	بأنها تصورات العاملين لما هو عادل وما هو غير عادل في البيئة التنظيمية، في ضوء التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من قبلهم عبر إجراء مقارنة بين القيم التبادلية المتحصل عليها من العاملين وإدارة المنظمة.
٢	Pérez & Beléndez,2019:1	على أنها إحساس الأفراد بأخلاقية التعامل معهم داخل المنظمة.
٣	قدي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣	تشير إلى مدى شعور الأفراد (العاملين) بوجود حالة من المساواة في الإجراءات أو التفاهات المتعلقة بالعمل داخل المنظمة وكذلك تصرف المديرين معهم بطريقة عادلة بعيدة عن التمييز.
٤	بوغليطة وآخرون، ٢٠٢١: ٢٧٢	مدى شعور الأفراد (العاملين) بتحقيق الانصاف والنزاهة في العمل، بما فيها النتائج والعوائد المادية والمعنوية، والإجراءات المتبعة في حقهم وعدالة التعاملات داخل المنظمة.
٥	حرج وعبدالمجيد، ٢٠٢٢: ١٨٣	بأنها الطريق إلى نجاح المنظمات والحفاظ على رضا الأفراد (العاملين) وبقائهم فيها، عبر إدراكهم بالإنصاف في الطريقة التي يتبعونها، والحصول على المساواة عند مقارنة الجهود المبذولة مع زملائهم، والعوائد المتحققة داخل المنظمة.
٦	الحبالي، ٢٠٢٣: ٢٩	هي تحقيق النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات وهي ظاهرة تنظيمية صحية، إذ ان شعور الأفراد العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد للحصول على نتائج ايجابية والعكس صحيح.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان حسب المصادر الواردة.

وتأسيساً على ما سبق يُلاحظ أن للعدالة التنظيمية جوانب أساسية مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

١. تشير إلى المعاملة المنصفة والعادلة والاخلاقية للعاملين.
 ٢. تعد من المفاهيم النسبية وتتحدد في ضوء عملية الإدراك.
 ٣. تشمل جوانب الحياة التنظيمية كافة.
 ٤. تبرز في إدراك العاملين لُبعد معاملتهم بصورة موضوعية.
 ٥. تشمل جانبين انساني ووظيفي.
- ويُمكن للباحثان ان يحددان مفهوم العدالة التنظيمية بأنها "قيمة إنسانية تتحدد نسبياً في ضوء إدراكات الأفراد (العاملين) لعدالة الاسلوب الذي يتبعه المدير أو المشرف في التعامل معهم دون تمييز، ونزاهة وموضوعية القرارات المتخذة من قبل الإدارة، فضلاً عن الانصاف والمساواة في توزيع المخرجات والتي تُعد مقياس للنزاهة.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية:

تتبع أهمية العدالة التنظيمية من الإجراءات والتعاملات التي تحدث داخل المنظمة يومياً، إذ أنها تشكل دوراً مهماً في رفاهية الأفراد (العاملين) والنجاح الملحوظ للمنظمة نفسها، وتحقيق التكامل التنظيمي بين العاملين داخل العمل، ويمكن النظر إليها على أنها متغيراً مهماً ورئيسياً في عمليات ووظائف الإدارة العامة، أتفق كل من (فاطمة وزهراء، ٢٠١٩: ٨) و(جيلاني، ٢٠٢٢: ١٩) إلى أن أهمية العدالة التنظيمية تظهر بالنسبة للمنظمة والأفراد كما يأتي:

١. العدالة التنظيمية بالنسبة للمنظمة:

- أ. تؤدي إلى تحقيق الرقابة الفعلية وتمكين الأفراد (العاملين) في عملية صنع القرار، وتعد عدالة الإجراءات أمر مهم في هذا الجانب.
- ب. تعكس مدى الرضا على سلوكيات المدراء واصحاب القرار، وعلى سلوكيات المواطنين التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ت. تعكس سمعة إيجابية عن المنظمة نتيجة شفافية التعاملات والنزاهة المطبقة في البيئة التنظيمية وخارجها.

٢. العدالة التنظيمية بالنسبة للأفراد (العاملين):

- أ. تؤثر على روح فريق العمل والجماعة، وبالتالي من شأنه يؤثر على دافعية الموظف نحو العمل نتيجة لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الموظف.
 - ب. تؤدي إلى اظهار منظومة القيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية عند العاملين، وتبين أساليب التفاعل والنضج الأخلاقي لديهم في كيفية إدراكهم للعدالة الشاملة في المنظمة.
 - ت. تتبنى دور مهم في تقليل سلوكيات التسبب والانحراف والغضب من قبل العاملين نتيجة غياب العدالة عن البيئة التنظيمية.
 - ث. تؤدي إلى بث أجواء إيجابية بين العاملين عن طريق تطبيق الحيادية والشفافية في التعاملات واتخاذ القرارات.
- وأكدت كل من (Albardawil & Abuajena, 2022: 9) إلى أن العدالة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في المنظمات، إذ يرتبط تصور العاملين بالعدالة التنظيمية عن طريق النتائج الفردية والتنظيمية الرئيسية وكما يأتي:
- أ. يؤدي شعور العاملين بعدالة المعاملة من قبل المنظمة إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي فهم أكثر التزاماً اتجاه أعمالهم.
 - ب. تؤدي العدالة إلى تعزيز التماسك التنظيمي وبالتالي القدرة على تحقيق الأهداف المخططة أو المنشودة.

ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية:

اختلفت آراء الباحثين في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تسميتها أو عددها، وهي الدرجة التي يتحقق بها الانصاف والمساواة في الحقوق والواجبات، وإن هذه الأبعاد يتم تحديدها بناءً على أسس علمية دقيقة ويرجع ذلك إلى حيوية هذه الأبعاد وتجدها وحداتها.

يعرض الجدول (2) آراء الباحثين لتحديد أبعاد العدالة التنظيمية على وفق توجهات عدد من الكتاب والباحثين.

الجدول (2) أبعاد العدالة التنظيمية على وفق توجهات عدد من الباحثين

٢٠	اسم الباحث والسنة	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	العدالة الإكراهية	العدالة التقييمية	العدالة الزمانية	العدالة المكانية	عدالة المعلومات	عدالة العلاقات الشخصية
١	Yadav,2016	*	*	*						
٢	Altaf,et.al., 2017	*	*	*						
٣	Dordević,et al.,2018	*	*	*						
٤	هاشمي وزكريا، ٢٠١٩	*	*	*		*				
٥	Rahmah,2020	*	*	*		*				
٦	لمين وأميرة، ٢٠٢٠	*	*	*	*	*			*	
٧	Hadi & Supardi,2020	*	*	*					*	*
٨	Hsieh,et.al.,2020	*	*	*						
٩	الطعان والعبيدي، ٢٠٢١	*	*	*		*			*	*
١٠	عبدالمجيد، ٢٠٢١	*	*	*	*	*				
١١	Kim & Jeong,2021	*	*	*				*		
١٢	براك، ٢٠٢١	*	*	*				*		
١٣	عشاير، ٢٠٢٢	*	*	*	*	*				
١٤	Deressa & Adugna,2022	*	*	*						
١٥	الحوالي، ٢٠٢٣	*	*	*						
	التكرار	16	15	12	3	5	1	1	3	2
	النسبة	%100	%100	%80	%20	%33	%7	%7	%20	%13

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان حسب المصادر الواردة.

يتضح من الجدول (2) وجود اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب حول الأبعاد الأربعة الأكثر شيوعاً وتأكيداً بين الباحثين، التي تبنت (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) مما قاد الباحثان إلى اعتمادها في الدراسة الحالية بالاستناد إلى:

١. إن أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة مرتبطة مع بعضها البعض وإن ما يؤثر بأي بُعد يؤثر في بقية الأبعاد، إن إدراك الأفراد لعدالة التوزيع سواء بالمكافآت أو العوائد سوف تزداد ثقتهم بالبيئة التنظيمية التي يعملون بها، وإن عدالة الإجراءات تظهر عند توزيع تلك المخرجات.
٢. قناعة الباحثان بأن هذه الأبعاد تعكس مفهوم العدالة التنظيمية وإن استخدامها يعد فعالاً في ميدان الدراسة الحالية.

وفيما يأتي شرح تفاصيل أبعاد العدالة التنظيمية وكما يأتي:

أولاً: العدالة التوزيعية:

وفقاً لـ (Homans,1961) فإن المكون الأول للعدالة التنظيمية هو عدالة التوزيع، بدأت العدالة التوزيعية كمصطلح إداري وسلوكي من نظرية (Adams,1965)، التي تشير إلى المقارنات التي يجريها العاملون لمدخلاتهم على سبيل المثال (الخبرة، التعليم) مع النتائج المتحصل عليها مثل (المكافآت، التقدير، الأجور)، لمدخلات ونتائج الآخرين (Poon,2012:1522)، وأوضح (Tjahjono,et.al.,2019:365) أن العدالة التوزيعية هي الانصاف من حيث نشاط عملية التوزيع (المخرجات) والجوائز (المكافآت) لأعضاء المنظمة كما عرفها (Faeq,2022:865) على أنها العدل في توزيع الموارد كما يشير اسمها، فهي مقياس لمدى عدالة تقاسم الفوائد الرئيسية على سبيل المثال (الأجر، المكافآت، الحوافز) الناتجة عن الأنشطة التنظيمية المنسقة بين العاملين. يرى الباحثان أن العدالة التوزيعية تعني الانصاف في توزيع المخرجات (العوائد)، وترتبط عملية الإدراك للموظفين لعدالة التوزيع بتوافر أسس موضوعية ومعايير في توزيع العوائد، فكلما تناسب العائد مع الجهد المبذول قام الموظف بواجباته على أكمل وجه.

ثانياً: العدالة الاجرائية:

يعد هذا المفهوم مكمل للعدالة التوزيعية، إذ أن قبول الموظف للقرارات المتعلقة بالنتائج التي يحصل عليها يتوقف على قبوله للإجراءات المتبعة في اتخاذ هذه القرارات، وتم اكتشاف هذا المفهوم لأول مرة من قبل كل من (Walker & Thibaut, 1975) عن طريق الربط بين علم النفس الاجتماعي والقانون وذلك عبر حل النزاعات القانونية ضمن المنظمة، ووضع مقارنات بينهما عن الإجراءات الموضوعية والتي تجعل القرارات عادلة، اظهرت الدراسات السابقة ان العدالة الاجرائية يمكن ان تخفف من الآثار الضارة للنتائج غير المواتية في المنظمة والإدارة، وتم استخدام المفهوم إشارة للانصاف المتصور للوسائل أو الإجراءات التي تم استخدامها لتحديد النتائج (Anthony, 2007:11)، وبيّن (Wolfe, et.al., 2018:20) بأنها تشير إلى شعور الموظف بأن قرارات تحديد النتائج تم اتخاذها بشكل منصف وفقاً للإجراءات الرسمية للمنظمة، وأكد (Nithyajothi, 2019:256) على أنها تستخدم للإشارة إلى عدالة ال مستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم الأداء والترقية والمكافآت، وان تصورات صانعي القرار حول مدى عدالة إجراء تخصيص النتائج هو المقصود بمصطلح العدالة الاجرائية. بناءً على ما سبق يرى الباحثان ان العدالة الاجرائية هي ذلك الانطباع المتولد من كل موظف اتجاه الإجراءات التنظيمية المنتهجة من جانب المنظمة في اتخاذ قرارات التوزيع، وهي تختلف باختلاف ذاتية كل موظف، أي ما يراه الموظف من إجراء عادلاً يراه الآخر غير ذلك.

ثالثاً: العدالة التعاملية:

هي من أبعاد العدالة التنظيمية وتمثل امتداد لبُعد العدالة الاجرائية، ظهرت في منتصف الثمانينات بجهود كل من (Bies & Moag, 1986)، وتشير إلى المعاملة العادلة التي يعتمدها المديرين في تعاملاتهم مع الآخرين في المنظمة، اذ تركز على العناصر الاجتماعية التي يتضمنها تنفيذ هذه الإجراءات، وأكد (Rafael, et.al., 2017:470) على انها انصاف المعاملة اثناء سن الإجراءات التنظيمية أو شرح تلك الإجراءات، وفي ذات السياق يرى (Apenkwah, 2019:9) بأنها نوعية الإدراك المتهيء فيما يتعلق بالمعالجات الشخصية نحو العاملين خلال الاعمال التنظيمية، وعرفها كل من (Akram, et.al., 2020:141) على انها العدالة التي يتم عبرها توضيح القرارات والإجراءات التنظيمية. وتأسيساً على ما سبق يرى الباحثان العدالة التعاملية بأنها عبارة عن اساليب التصرف والتواصل التي تستخدمها الإدارة مع الموظفين إذ تتصف هذه الاساليب بالثقة والاحترام والمصادقية.

رابعاً: العدالة التقييمية:

يعود الفضل لاكتشاف هذا المفهوم بجهود كل من (Niehoff & Moorm) منتصف التسعينيات بعداً رابعاً للعدالة التنظيمية واطلق عليه العدالة التقييمية، وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وأنظمة محددة تستخدم للتأكد من ان جميع حقوق العاملين ومستويات ادأؤهم يتم تقييمها بشكل عادل وشفاف، بما يؤمن لهم الإحساس بالاستقرار والامان الوظيفي في العمل، كما تؤثر في مشاعر واحاسيس العاملين وتشخص نقاط الضعف لديهم ومن هنا جاءت الحاجة الملحة لتطبيق هذا المفهوم في جميع المنظمات. عرفها كل من (محمد وموسى، ٢٠٢٢: ٨) العدالة التقييمية بأنها المدى الذي يدرك به الموظف شفافية ونزاهة عملية التقييم الإداري لأدائه في العمل، وترى (بزازي، ٢٠٢١: ٨٧٣) بأنها إحساس الموظف بعدالة المعايير والأسس التي يتم في ضوءها تقييم أدائه من (٢٥٣)

قبل إدارة المنظمة، وتصفها (الدايه، ٢٠١٢: ٣١) بأنها المصفة التي يمكن عبرها التعرف على تأثير بعض التغيرات في نزاهة وعدالة نظام التقييم مثل الفروق الفردية، الموضوعية، الاختلافات التنظيمية. استناداً إلى ما سبق يرى الباحثان ان العدالة التقييمية مجموعة من الآليات والأنظمة والقواعد المتبعة من قبل المنظمة والتي تسمح للتأكد من ان جميع حقوق الموظفين يتم تقييمها بنزاهة وعدالة وبما يدعم إدراكهم للعدالة في إجراءات ونتائج التقييم.

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

أولاً: وصف لخصائص الأفراد المبحوثين:

يعرض الجدول (3) وصفاً للأفراد المبحوثين في عدد من مدارس التعليم الثانوي بحسب النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، وكما يأتي:

١. توزيع الأفراد المبحوثين حسب النوع الاجتماعي: يشير الجدول (3) إلى نسبة الأفراد المبحوثين في عدد من مدارس التعليم الثانوي في مركز محافظة نينوى من الذكور والاناث، إذ بلغت نسبة الاناث (52%) وهي أعلى من نسبة الذكور الذين بلغت نسبتهم (48%) وهذا يعكس ارتفاع نسبة الموظفين من الاناث في مدارس التعليم الثانوي في مركز محافظة نينوى.

٢. توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر: أظهرت الدراسة ان اعلى نسبة من العينة المبحوثة وبنسبة بلغت (34%) هم من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (31-35 سنة)، وجاءت الفئة العمرية (36-45 سنة) في المرتبة الثانية وبنسبة بلغت (23%)، أما الفئة العمرية (41-50 سنة) فقد جاءت في المرتبة الثالثة وبنسبة بلغت (21%)، في حين جاءت الفئة العمرية (26-30 سنة) في المرتبة الرابعة وبنسبة بلغت (14%)، أما الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) فكانت في المرتبة الخامسة وبنسبة بلغت (6%)، وحصلت الفئة العمرية (25 سنة فأقل) على المرتبة السادسة والأخيرة وبنسبة بلغت (2%) وكما موضح في الجدول (3).

٣. توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي: يوضح الجدول (3) ان تقريباً نصف عينة دراسة هم من الذين يحملون شهادة بكالوريوس وبنسبة بلغت (57%)، اما في المرتبة الثانية فقد جاء حاملي شهادة الدبلوم العالي بنسبة بلغت (28%)، وفي المرتبة الثالثة جاء حاملي شهادة الماجستير بنسبة بلغت (12%)، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه (3%) وهي أقل نسبة.

٤. توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة: اتضح من الجدول (3) أن نسبة أفراد العينة ممن لديهم خدمة بعدد (11-15 سنة) هم الفئة الاعلى إذ بلغت نسبتهم (32%)، وجاء نسبة الأفراد المبحوثين أصحاب الخدمة بعدد (16-20 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (23%)، وفي المرتبة الثالثة جاء الأفراد المبحوثين أصحاب الخدمة بعدد (5-10 سنة) وبنسبة بلغت (16%)، أما المرتبة الرابعة فكانت لإصحاب الخدمة بعدد (21-26 سنة) و(5 سنوات فأقل) بنسبة (12%)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة الأفراد المبحوثين أصحاب الخدمة بعدد (أكثر من 26 سنة) وبنسبة (5%)، لذا تعكس عينة البحث الخبرة الواسعة في مجال أعمالهم نتيجة لطول مدة خدمتهم الوظيفية.

الجدول (3) وصف الأفراد المبحوثين

النوع الاجتماعي					
الذكور			الإناث		
48%			52%		
العمر					
25 سنة فأقل	30-26 سنة	35-31 سنة	40-36 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
2%	14%	34%	23%	21%	6%
التحصيل الدراسي					
بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير		دكتوراه	
57%	28%	12%		3%	
سنوات الخدمة					
5 سنوات فأقل	5-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21-26 سنة	أكثر من 26 سنة
12%	16%	32%	23%	12%	5%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSSV26.

ثانياً: وصف مستوى إجابات المبحوثين عن العدالة التنظيمية وتشخيصها:

يشير مضمون هذا البحث إلى اختبار فرضية البحث الرئيسة التي تنص على "لا تتوافر الأبعاد المجسدة للعدالة التنظيمية لدى إدارات المنظمات المبحوثة، والمتمثلة بـ (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) من وجهة نظر الملاكات الوظيفية فيها".

١. العدالة التوزيعية:

تؤشر نتائج الجدول (4) إلى أن بُعد العدالة التوزيعية تمثل بالفقرات الفرعية (X11-X15)، ونسبة بلغت (70%) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (9%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (22%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.93) وانحراف معياري (1.00) وبمعامل اختلاف (26%) وشدة استجابة (79%)، إذ أسهمت الفقرة (X14) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (74%) بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.00) وشدة استجابة (79%) والتي تنص على (إدارة المنظمة تؤمن فرص الترقية للعاملين دون معوقات وعلى نحو عادل)، وجاءت اقل الاسهامات من الفقرة (X15) بنسبة بلغت (63%) وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.07) وشدة استجابة (74%) والتي تشير إلى ان (إدارة المنظمة تعتمد الثواب للمتميزين والعقاب للمتأخرين عمداً).

الجدول (4) وصف وتشخيص بُعد العدالة التوزيعية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الاحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		
				%	إد.	%	إد.	%	إد.	%	إد.	%	إد.	
80.60	24.43	0.98	4.03	1.12	3	4.49	12	26.59	71	25.84	69	41.95	112	X1
80.07	23.58	0.94	4.00	0.37	1	7.49	20	19.48	52	36.70	98	35.96	96	X2
78.20	25.95	1.01	3.91	2.25	6	7.49	20	20.22	54	37.08	99	32.96	88	X3
79.25	25.22	1.00	3.96	3.75	10	3.37	9	19.10	51	40.45	108	33.33	89	X4
74.38	28.65	1.07	3.72	3.37	9	10.49	28	22.85	61	37.45	100	25.84	69	X5
78.50	25.56	1.00	3.93	2.17		6.67		21.65		35.51		34.01		المعدل العام
						8.84		21.65		69.51				المجموع

n = 267

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSSV26.

٢. العدالة الاجرائية:

تؤشر نتائج الجدول (5) إلى أن بُعد العدالة الاجرائية تمثل بالفقرات الفرعية (X21-X25)، ونسبة بلغت (68%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (6%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (26%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.86) وانحراف معياري (0.90) وبمعامل اختلاف (23%) وشدة استجابة (77%)، إذ أسهمت الفقرة (X21) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (71%) بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.86) وشدة استجابة (78%) والتي تنص على ان (إدارة المنظمة تستند في قراراتها على الدقة والموثوقية في الإجراءات)، وجاءت أقل الاسهامات من الفقرة (X23) بنسبة بلغت (65%) وبوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.85) وشدة استجابة (77%) والتي تشير إلى ان (إدارة المنظمة تقدم تغذية راجعة للعمل لتحسين مستوى الاداء).

الجدول (5) وصف وتشخيص بُعد العدالة الاجرائية

الفقرات	مقياس الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)							
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد						
X6	69	25.84	120	44.94	65	24.34	10	3.75	3	1.12	3.91	0.86	22.12	78.13		
X7	59	22.10	122	45.69	69	25.84	14	5.24	3	1.12	3.82	0.87	22.83	76.48		
X8	70	26.22	104	38.95	83	31.09	9	3.37	1	0.37	3.87	0.85	22.03	77.45		
X9	73	27.34	105	39.33	68	25.47	16	5.99	5	1.87	3.84	0.96	24.89	76.85		
X10	71	26.59	112	41.95	63	23.60	14	5.24	7	2.62	3.85	0.96	25.04	76.93		
المعدل العام		25.62		42.17		26.07		4.72		1.42	3.86	0.90	23.38	77.17		
المجموع		67.79				26.07		6.14								

n = 267

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSSV26.

٣. العدالة التعاملية:

تؤشر نتائج الجدول (6) إلى أن بُعد العدالة التعاملية تمثل بالفقرات الفرعية (X31-X35)، ونسبة بلغت (68%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (8%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (24%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.90) وانحراف معياري (0.98) وبمعامل اختلاف (25%) وشدة استجابة (78%)، إذ أسهمت الفقرة (X33) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (72%) بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.92) وشدة استجابة (79%) والتي تنص على (إدارة المنظمة تشجع على بث روح التعاون والمشاركة بين العاملين بدون تحيز)، وجاءت أقل الاسهامات من الفقرة (X34) بنسبة بلغت (66%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.94) وشدة استجابة (77%) والتي تشير إلى ان (إدارة المنظمة تكرم العاملين المتفوقين باستمرار وفق استحقاقهم وادائهم).

الجدول (6) وصف وتشخيص بُعد العدالة التعاملية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
77.30	24.84	0.96	3.87	1.50	4	5.99	16	26.59	71	36.33	97	29.59	79	X11
79.10	24.58	0.97	3.96	0.75	2	7.49	20	22.47	60	34.08	91	35.21	94	X12
79.33	23.17	0.92	3.97	1.87	5	3.00	8	23.60	63	39.70	106	31.84	85	X13
77.15	24.45	0.94	3.86	1.12	3	6.37	17	26.59	71	37.45	100	28.46	76	X14
76.93	28.10	1.08	3.85	2.25	6	11.61	31	18.73	50	34.08	91	33.33	89	X15
77.96	25.03	0.98	3.90	1.50		6.89		23.60		36.33		31.69		المعدل العام
						8.39		23.60		68.01				المجموع

n = 267

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSSV26.

٤. العدالة التقييمية:

تؤشر نتائج الجدول (7) إلى أن بُعد العدالة التقييمية تمثل بالفقرات الفرعية (X41-X45)، ونسبة بلغت (67%) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بنسبة قدرها (9%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (24%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.94) وبمعامل اختلاف (25%) وشدة استجابة (76%)، اذ اسهمت الفقرة (X42) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (70%) بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.77) وشدة استجابة (78%) والتي تنص على (إدارة المنظمة تعدل في الوظائف والادوار التنظيمية للعاملين حسب نتائج تقييمهم)، وجاءت اقل الاسهامات من الفقرة (X43) بنسبة بلغت (63%) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.95) وشدة استجابة (75%) والتي تشير إلى انه (إدارة المنظمة تغذي العاملون بأدق التفاصيل عن معايير تقييم الأداء).

الجدول (7) وصف وتشخيص بُعد العدالة التقييمية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
78.58	22.27	0.87	3.93	1.12	3	3.00	8	26.22	70	41.20	110	28.46	76	X16
77.75	19.86	0.77	3.89	0.37	1	2.25	6	26.97	72	49.06	131	21.35	57	X17
74.68	25.44	0.95	3.73	2.25	6	6.74	18	28.09	75	41.20	110	21.72	58	X18
73.48	28.35	1.04	3.67	4.12	11	9.74	26	21.72	58	43.45	116	20.97	56	X19
76.48	27.81	1.06	3.82	2.62	7	11.24	30	17.23	46	38.95	104	29.96	80	X20
76.19	24.75	0.94	3.81	2.10		6.59		24.04		42.77		24.49		المعدل العام
						8.69		24.04		67.27				المجموع

n = 267

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSSV26.

وللتحقق من امتلاك المنظمات المبحوثة للأبعاد المجسدة عن العدالة التنظيمية المتمثلة بـ(العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) يتضح من نتائج الجدول (8) عن وجود اتفاق بنسبة (68.15%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الأربعة لمتغير العدالة التنظيمية والمتمثلة بـ(العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.96) ومعامل اختلاف (24.68%) ونسبة استجابة (77.46%) وحقق بُعد العدالة التوزيعية أعلى اسهامات الاتفاق وعلى (٢٥٧)

نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (69.51%)، بينما امتلك بُعد العدالة التعاملية المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (68.01%)، وحصل بُعد العدالة الاجرائية على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (67.79%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد العدالة التقييمية بنسبة اتفاق (67.27%).

الجدول (8) ملخص وصف وتشخيص متغير العدالة التنظيمية

الترتيب	المعطيات					العدالة التوزيعية
	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) %	
الأول	78.50	25.56	1	3.93	69.51	العدالة التوزيعية
الثالث	77.17	23.38	0.9	3.86	67.79	العدالة الاجرائية
الثاني	77.96	25.03	0.98	3.9	68.01	العدالة التعاملية
الرابع	76.19	24.75	0.94	3.81	67.27	العدالة التقييمية
	77.46	24.68	0.96	3.88	68.15	المعدل

n = 267

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSSV26.

اعتماداً على ما تقدم من نتائج تحليل وصف أبعاد العدالة التنظيمية وتشخيصها التي أثبتت توافرها لدى إدارات المنظمات المبحوثة وبنسب متفاوتة وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم الفرضية الرئيسية وقبول بديلتها والتي تنص على: تتوافر الأبعاد المجسدة للعدالة التنظيمية لدى إدارة المنظمات المبحوثة، والمتمثلة بـ (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) من وجهة نظر الملاكات الوظيفية فيها.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات وآلية تنفيذها:

أولاً: الاستنتاجات:

يوضح هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان بالاستناد إلى الجانب النظري وما أفرزته نتائج تحليل الجانب الميداني للدراسة، ويمكن اجمال هذه الاستنتاجات بالآتي:

١. أوضحت نتائج البحث الميداني من خلال التشخيص توافر أبعاد العدالة التنظيمية في الميدان المبحوث ما يؤكد أن المديرين في إدارات المنظمات المبحوثة يولون اهتماماً ملحوظاً بالعدالة التنظيمية المتمثلة بأبعادها ويعد ذلك مؤشراً جيداً لقيام إدارات المنظمات المبحوثة بتهيئة أجواء عمل مناسبة تجذب الرضا والسعادة لجميع العاملين فيها، ووجود تفاوت واضح المعالم بشأن تحقق أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى المنظمات المبحوثة وكالاتي:

أ. أحرز بُعد العدالة التوزيعية المرتبة الأولى كونه أكثر بعد له أهمية نسبية للعاملين مقارنة مع باقي الأبعاد الأخرى، مما يدل أن العاملين يشعرون بعدالة توزيع المهام والمسؤوليات والمكافآت داخل المنظمة وكل ذلك يحفزهم للقيام بأعمالهم بكفاءة عالية، ويعزى ذلك إلى أن المديرين في المنظمات المبحوثة يهتمون بتوفير الفرص والمصادر التنظيمية من الواجبات وعدد ساعات العمل بعدالة.

ب. حقق بُعد العدالة التعاملية نسبة استجابة جيدة في ضوء اجابات المبحوثين اذ حقق المرتبة الثانية من بين الأبعاد المجسدة للعدالة التنظيمية ويشير ذلك إلى أن العاملين في المنظمات المبحوثة تربطهم علاقات جيدة مع إداراتهم، تتصف بالإنصاف والالفة والثقة والتعاون فيما بينهم، ويعزى ذلك إلى حرص المديرين في المنظمات المبحوثة على توطيد علاقاتها بالعاملين عبر الثقة والاحترام والتقدير واهتمامها بمصالحهم وتوفير المناخ التنظيمي القائم على العلاقات التنظيمية والانسانية والاجتماعية.

ت. في المرتبة الثالثة جاء بُعد العدالة الاجرائية من حيث الأهمية النسبية ويشير ذلك على ان العاملين في المنظمات المبحوثة يشعرون بأن إدارتهم تعتمد تطبيق متناسب للإجراءات على الجميع دون أي محاباة مما يعزز ثقتهم بها، ويعزى ذلك إلى ان المديرين يهتمون بشرح القواعد والإجراءات وخطوات تنفيذها وتقديم المعلومات الكافية عنها وعدم التحيز عند التطبيق.

ث. احتل بُعد العدالة التقييمية المرتبة الرابعة والاخيرة بأهمية نسبية اقل مقارنة بالأبعاد السابقة للعدالة التنظيمية، ويعزى الباحثان ذلك إلى ان المديرين لا يولون أهمية قصوى لمفهوم العدالة التقييمية وعليه يشعر العاملون بفقدان معايير التقييم الإداري الصادر للحكم على ادائهم وبالمقابل يضعف ذلك من رضاهم عن نظام التقييم.

ثانياً: المقترحات وآلية تنفيذها:

١. أهمها ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام بالعدالة التنظيمية من قبل المديرين لما لها من أهمية في تعزيز ثقة العاملين بمنظمتهم وزيادة ولائهم لها ومن ثمّ تحسين الأداء الكلي للمنظمات التي تعتمد، ويتم تنفيذ ذلك عن طريق نشر الملصقات والنشرات الجدارية التي تتحدث عن العدالة التنظيمية في المنظمات المبحوثة لتعزيز ثقافة العدالة لدى الأفراد العاملين.
٢. دعم المديرين على تعزيز تبني الأبعاد المعبرة عن العدالة التنظيمية بشكل اكبر ليتم تقليل التأثير السلبي وكما يأتي:

- أ. زيادة توجه المديرين نحو العدالة التوزيعية أثناء توزيع المخرجات والموارد على العاملين ويمكن تنفيذ ذلك عبر إعداد دليل تنظيمي موحد للمدرس يتضمن تعليمات وارشادات لكيفية توزيع مهام ومسؤوليات العمل بين العاملين بشكل عادل.
- ب. ان يعمل المديرين على تحقيق العدالة الاجرائية بشكل اكبر ويتم تنفيذ ذلك عن طريق اتاحة الفرصة للعاملين للاعتراض على القرارات المتخذة، وتعديل القرارات التي يتضح عدم صحتها، مما يعكس صورة عن النزاهة والعدالة في الإدارات.
- ت. ان يعزز المديرين من العدالة التعاملية مع العاملين وذلك بتنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية الحسنة مع الجميع، ويتم تنفيذ ذلك عن طريق مراعاة ظروف وحاجات العاملين قدر الامكان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بشكل لايتعارض مع الانظمة واللوائح.
- ث. ان انخفاض نسبة الاتفاق على بعد العدالة التقييمية مقارنة بالأبعاد الاخرى يحتم على المديرين اعادة النظر في سياساتهم المتبعة وقراراتهم التي يتخذونها وتحديد ومعالجة المشكلات التي تؤثر سلباً على مستوياتها ويتم تنفيذ ذلك عن طريق السماح للعاملين بإبداء آرائهم حول نظام تقييم الأداء الوظيفي وتوضيح معايير التقييم لهم من اجل زيادة شعورهم بنزاهة التقييم الإداري وما لذلك من فائدة في تحقيق الرضا الوظيفي.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. براك، علي عبيد (٢٠٢١)، العدالة التنظيمية استراتيجية مؤثرة لمواجهة السلوكيات الانتقامية لدى العاملين، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، العدد ٦٣، ص ٧٥-١٠٠، العراق.
٢. بزازي، انصاف (٢٠٢١)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد ٨، العدد ١، ص ٨٧٠-٨٩١.

٣. بوغليطة، الهام وبوغازي، فريدة وكورتل، فريد (٢٠٢١)، العدالة التنظيمية واثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكسيدة، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، الجزائر، المجلد ١٥، العدد ١، ص ٢٧٠-٢٨٣.
٤. جيلاني، حامد (٢٠٢٢)، قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
٥. حرج، علي حسن وعبد المجيد، محمد حميد (٢٠٢٢)، تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مدينة الطب في بغداد، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق، المجلد ١٩، العدد ٧٧، ص ١٧٩-١٩٤.
٦. الحياي، دلال هاني رمضان (٢٠٢٣)، العدالة التنظيمية مدخل للحد من حالات النفاق التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل، رسالة دبلوم عالي، جامعة الموصل، العراق.
٧. الدايه، سناء محمد عطا (٢٠١٢)، درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٨. الطشي، عبدالسالم محمد العزي (٢٠١٩)، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: تطبيقاً على المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيسي، اطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، اليمن.
٩. الطعان، حاتم والعبدي، ميسون علي حسين (٢٠٢١)، دور القيادة التحولية في تحقيق العدالة التنظيمية: بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١٣، العدد ٣، ص ١٩٠-٢١٥.
١٠. عبدالمجيد، كريم عبدالمجيد محمد (٢٠٢١)، أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١٢، العدد ١، ص ٣٥٦-٤٠٥.
١١. العبيسي، اية (٢٠٢٢)، العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الاساسية الحكومية في لواء القويسمة، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد ٤٩، العدد ٢، ص ١٧٧-١٨٨.
١٢. عشائر، هيا خليل علي (٢٠٢٢)، واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
١٣. فاطمة، حمو علي وزهراء، مقدم (٢٠١٩)، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بلدية ادرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
١٤. قدي، عبد المجيد وزروخي، فيروز وسلام، عبدالرزاق (٢٠٢٠)، دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد ١٤، العدد ٣، ص ١-١١، الجزائر.
١٥. لمين، سليمان تيش محمد واميرة، خياط (٢٠٢٠)، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ١٢، العدد ١، ص ٣٩-٥٩.
١٦. محمد، حنان عثمان عيسى وموسى، بكرى الطيب (٢٠٢٢)، أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة أم درمان الإسلامية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١، العدد ١١، ص ١-٣٥.
١٧. هاشمي، بغدادوي وزكرياء، مغيلي (٢٠١٩)، العدالة التنظيمية ودورها في الرفع من مستوى المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

18. Akram, T., Lei, S., Haider, M.J. & Hussain, S.T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. Journal of Innovation & Knowledge, 5(2), 137-166.

19. Albardawil, N. & Abu Ajena, N. (2022). The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction Applied on: Gaza Municipality, This research was submitted to complete the requirements for a bachelor's degree in business administration from the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Al-Azhar University, Gaza, Department of Business Administration, P:9.
20. Altaf, M., Afzal, H., Hamid, K. & Jamil, M. (2017). Empirical analysis of organizational justice towards employee's customer oriented behavior: A case study of Medical Institutions in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1286.
21. Anthony L.casas JR. (2007). Human resources professional's justice perception and organizational justice. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy. Cappella University.
22. Apenkwah, P.E.T.E.R. (2019). The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in the Parliamentary Service of Ghana (Doctoral dissertation, University of Ghana).
23. Arab, H.R. & Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision*.
24. Deressa, B., Aduana, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A. & Demissie, Y. (2022). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities. *Journal of Healthcare Leadership*, 14(5), 1286.
25. Đorđević, B., Milanović, S. & Ivanović-Đukić, M. (2018). Organizational Justice as A Factor of Job Satisfaction-Quantitative and Qualitative Analysis.
26. Faeq, D.K. (2022). The Effect of Positive Affectivity on Creative Outcome Mediating by Quality of Work Life. *Qalaai Zanist Journal*, 7(1), 862-877.
27. Hadi, S & Supardi, (2020). New Perspective on Organizational Justice (Oj) and Positive Organizational Behavior (POB): A Systematic Review, *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8 (4), 676-792.
28. Hsieh, C.M., Chen, C.J., Peng, T.T., Chen, S. & Chen, P.H. (2020). The relationship between workplace justice and self-reported occupational accidents in construction employees of Taiwan. *Industrial health*, 58(3), 282-286.
29. Kim, S.K. & Jeong, Y. (2021). Developing the Healthy and Competitive Organization in the Sports Environment: Focused on the Relationships between Organizational Justice, Empowerment and Job Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9142.
30. Masterson, S.S.,et.al. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships', *The Academy of Management Journal*, 43(4), pp. 738–748. doi: 10.2307/1556364.
31. Nithyajothi, Govindaraju (2019). The effect of Organizational justice on employee turnover with the mediating role of job embeddedness. *International journal of advance research and innovative ideas in education*. Malaysia, 5(2): 256.
32. Omar, A.G., Salessi, S.M., Vaamonde, J.D. & Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's organizational justice scale in argentine workers.

33. Pérez-Rodríguez, V., Topa, G. & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 109392.
34. Poon, J.M. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505-1532.
35. Rafael, G., Gonçalves, G., Santos, J., Orgambídez-Ramos, A. & Sousa, C. (2017). Explanatory contribution of Social Responsibility and Organizational Justice on Organizational Commitment: An exploratory study in a Higher Public Education institution. *Polish Psychological Bulletin*, 48(4), 470–480.
36. Rahmah, L. (2020). Organizational Justice and Work Satisfaction: Meta Analysis. In *Proceedings of the 1st International Conference on Psychology*, pp: 261-254.
37. Stamenkovic, S., Ratkovic Njegovan, B. & Vukadinovic, M.S. (2018). Intra-national diversity: Perception of organizational justice and ethical climate in organizations in Serbia. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 425-442.
38. Tjahjono, H.K., Fachrunnisa, O. & Palupi, M. (2019). Configuration of organizational justice and social capital: Their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*, 17(3), 336.
39. Wolfe, S.E., Rojek, J., Manjarrez Jr, V.M. & Rojek, A. (2018). Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers. *Journal of Criminal Justice*, 54, 20-29.
40. Yadav, L.K. & Yadav, N. (2016). Organizational justice: An analysis of approaches, dimensions and outcomes. *NMIMS Management Review*, 31.