



The role of perceived organizational justice in enhancing human resource capabilities

(Analytical research of the opinions of a sample of Babil Health Presidency employees)

*دور العدالة التنظيمية المدركة في تعزيز قدرات الموارد البشرية

(بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي رئاسة صحة بابل)

***صادق كامل عبيد حاشوش

**إ.م.د. محمود فهد الدليمي

ABSTRACT: This research aims to shed light on the cognitive and philosophical aspects related to (perceived organizational justice) and (human resources capabilities), in light of the changing economic and political conditions in the country, which affected most sectors, most notably the health sector, which plays a major role in protecting society from diseases. Individuals working in this vital sector have to be studied because of their significant role in achieving social security on the one hand. On the other hand, the country's openness to technology and development in the field of health has led to increased competition among the parties of this sector, which was reflected in its entirety. In order to achieve rapid changes in the provision of appropriate health environment for patients, in order to achieve the objectives of the study has been built a hypothesis outline the nature of the relationship between the independent variable perceived organizational justice and the variable of human resources capabilities, to stand or diagnose the strengths and weaknesses in the aspects of justice and its role in

*بحث مستل

** كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء/ قسم إدارة الأعمال

***طالب ماجستير

. In order to test the hypotheses of the study, the study was applied to a sample of the staff of the presidency of Babylon Health, in order to obtain the necessary information , the questionnaire and interviews were used. (225) questionnaires were distributed to a community of (500) individuals and returned.(217) valid form for analysis and study . Among the most important conclusions reached are: The procedures followed in the presidency of Babylon Health and the decisions issued against individuals are fair and equitable, which documented the perception of personnel working to the fairness of what the Department is doing with regard to the system of promotions, bonuses and wages. The study concluded with a set of recommendations related to the variables of the study, the most important, the need for the presidency of Babylon health to enhance the performance of its work through distributive justice in the distribution of tasks and responsibilities among workers.

المستخلص: يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على الجوانب المعرفية والفلسفية المتعلقة (بالعدالة التنظيمية المدركة) و

(قدرات الموارد البشرية)، ففي ظل الظروف الاقتصادية والسياسية المتغيرة والمتأزمة في البلد التي اثرت على اغلب القطاعات ومن ابرزها القطاع الصحي الذي يلعب الدور الكبير في حماية المجتمع من الامراض توجب دراسة الافراد العاملين في هذا القطاع الحيوي لما لهم من دور كبير في تحقيق الامن المجتمعي هذا من جانب اما الجانب الاخر فأن انفتاح البلد على التكنولوجيا والتطور في مجال الصحي ادى الى زيادة المنافسة بين اطراف هذا القطاع، والتي انعكست بمجملها بشكل كبير على احداث التغيرات السريعة في توفير البيئة الصحة المناسبة للمرضى، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية المدركة والمتغير التابع قدرات الموارد البشرية، للوقوف او تشخيص نقاط القوة والضعف في جوانب العدالة ودورها في تعزيز قدرات الموارد البشرية.

ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة، تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في رئاسة صحة بابل، من اجل الحصول على المعلومات اللازمة، تم استخدام استمارة الاستبانة والمقابلات الشخصية،

اذ تم توزيع (٢٢٥) استمارة استبانة على مجتمع من (٥٠٠) فرد وتم ارجاع (٢١٧) استمارة صالحة للتحليل والدراسة.

ومن اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها هي : ان الاجراءات المتبعة في رئاسة صحة بابل والقرارات الصادرة بحق الافراد تتسم بالعدالة والانصاف مما وثق ادراك الافراد العاملين لعدالة ما تقوم به الدائرة فيما يخص نظام الترفقيات والعلاوات والاجور. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيري الدراسة كان اهمها ، ضرورة قيام رئاسة صحة بابل بتعزيز اداء اعمالها من خلال العدالة التوزيعية في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تم صياغة مشكلة البحث في اختبار دور العدالة التنظيمية المدركة في تعزيز قدرات الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس تجسدت مشكلة البحث في عدد من التساؤلات يمكن اجمالها بالاتي:

١- هل يتماثل العاملون في المنظمة المعنية بالبحث في إدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية المدركة أو أن هناك تبايناً في إدراكهم ؟

٢- أي الأبعاد في العدالة التنظيمية المدركة أكثر إثارة لتعزيز قدرات المواد البشرية؟

٣- هل ترتبط أبعاد العدالة التنظيمية المدركة بعلاقات ارتباط معنوية مع ابعاد قدرات الموارد البشرية؟

٤- هل هناك تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية المدركة على تعزيز قدرات الموارد البشرية ؟ وأي الأبعاد أكثر استجابة؟

٥- ما مدى اهتمام رئاسة صحة بابل بتجسيد العدالة التنظيمية المدركة بين العاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم كي يكونوا قادرين على تقديم افضل الخدمات ؟

ثانياً:- اهمية البحث:

وانبثق من هذا البحث اهمية للجانب العملي عن طريق الآتي:

١- تم اختبار مقاييس تعتبر من الاحداث في موضوع العدالة التنظيمية المدركة وقدرات الموارد البشرية، مما اكسب البحث اهمية بوصفه محاولة لموائمة المقاييس العالمية المعول عليها المعتمدة في بيئة مختلفة اختلافاً كلياً عن البيئات التي اختبرت فيها تلك المقاييس.

٢- تطبيق الدراسة في قطاع مهم له علاقة بالوجود الانساني وتطوره وهو قطاع الصحة اذ لايمكن بناء مجتمع متحضر من غير توفر الخدمات الصحية الجيدة .

٣- ان الدراسة ستسهم في افادة المنظمة المبحوثة في تعريفها بالعدالة التنظيمية المدركة وقدرات الموارد البشرية التي ينبغي ان يتمتع بها مدراء الموارد البشرية، من اجل ضمان استمرار المنظمة، وبقائها في ظل البيئة التنافسية، والاتجاهات الجديدة في بيئة الأعمال.

ثالثاً:- اهداف البحث:

يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية المدركة وكيفية تعزيز قدرات المواد البشرية في رئاسة صحة بابل.

٢- التوصل لتوصيات تخدم وتساعد الادارة العليا بإتباع الأسلوب والمنهج السليم للعدالة التنظيمية المدركة مما يساهم في تعزيز قدرات العاملين.

٣- التعريف بالمفاهيم والجوانب الفكرية للعدالة التنظيمية المدركة وقدرات الموارد البشرية وإمكانية الاستفادة منها عن طريق الوقوف على اهم مرتكزات متغيرات الدراسة.

٤- التعرف على الأساليب والاجراءات التي تستخدمها الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة ومدى ملائمتها لتطبيق العدالة التنظيمية المدركة.

٥- تحديد علاقة الارتباط والاثر بين العدالة التنظيمية المدركة بأبعادها وابعاد قدرات الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

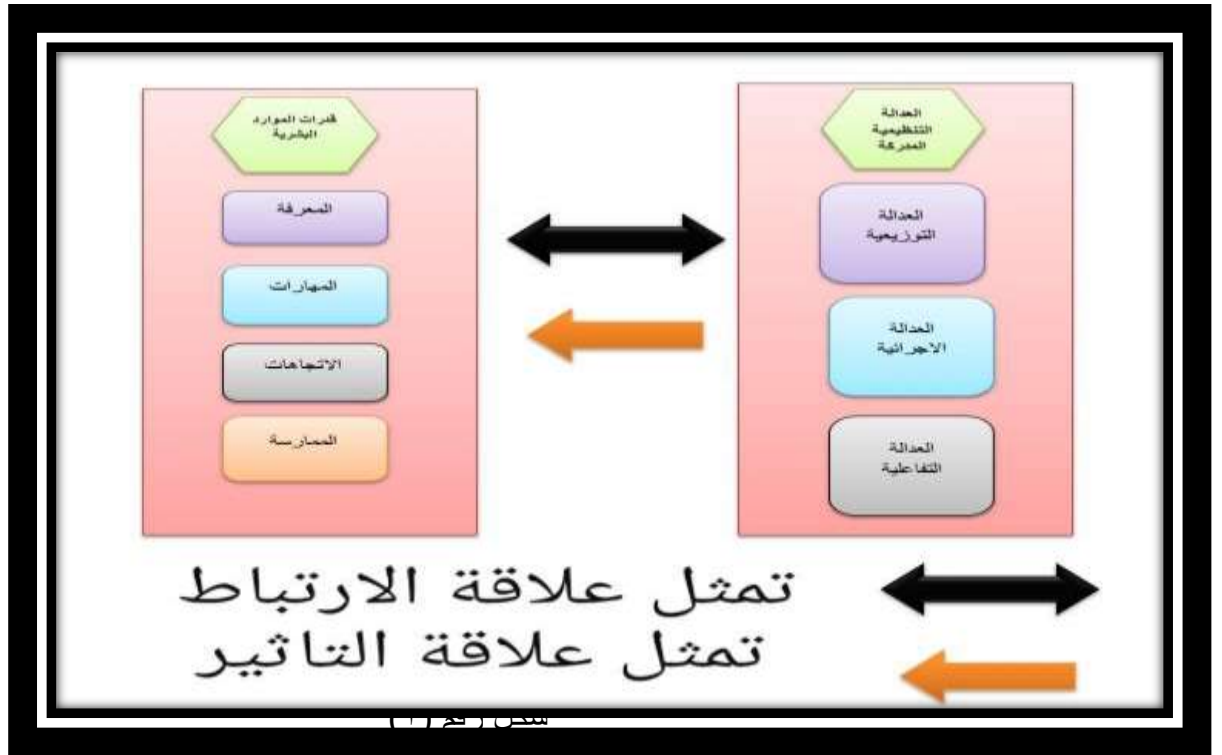
رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: تم تصميم المخطط الفرضي بالاستناد الى الاطر الفكرية لمتغيرات البحث للعدالة التنظيمية المدركة وقدرات الموارد البشرية ، إذ يجسد العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين واتجاهات تأثيرها وكما موضح في الشكل (1) :

المتغير المستقل (العدالة التنظيمية المدركة) والمتغير التابع أو المعتمد (قدرات الموارد البشرية) وكل منهما يضم مجموعة من الأبعاد وكما يأتي:-

١. المتغير المستقل: (العدالة التنظيمية المدركة) وتتمثل ابعاده بـ(العدالة التوزيعية،العدالة الاجرائية،العدالة التفاعلية).

٢. المتغير المعتمد: (قدرات الموارد البشرية) وتتمثل ابعاده بـ (المعرفة، المهارات ، الاتجاهات،الممارسة).

٣. يوضح المخطط وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين كل من المتغير المستقل (العدالة التنظيمية المدركة) بأبعاده والمتغير التابع (قدرات الموارد البشرية) بأبعاده.



المخطط الفرضي للبحث
المصدر: من اعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث

لغرض بلوغ البحث اهدافها فقد اعتمد الباحث على صياغة الفرضيات الآتية :

١- فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير العدالة التنظيمية المدركة ومتغير قدرات الموارد البشرية).

وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وهي ما يأتي:

أ- الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العدالة التوزيعية ومتغير قدرات الموارد البشرية).

ب- الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العدالة الاجرائية ومتغير قدرات الموارد البشرية).

ت- الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العدالة التفاعلية ومتغير قدرات الموارد البشرية)

٢ – فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية المدركة بأبعاده في متغير قدرات الموارد البشرية بأبعاده) .

وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وهي ما يأتي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية المدركة بأبعاده في بعد المعرفة)

ب- الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية المدركة بأبعاده في بعد المهارات) .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية المدركة بأبعاده في بعد الاتجاهات) .

ج- الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية المدركة بأبعاده في بعد الممارسة) .

سادسا: مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار رئاسة صحة بابل مكانا لعينة البحث ،وان عدد الموظفين فيها (٥٠٠) موظف تقريبا ولقد اشتملت عينة البحث لآراء عينة من العاملين في رئاسة صحة بابل، وقد بلغ عددهم (٢١٧) موظف يمثلون كافة الاختصاصات (رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة ، وعدد من الموظفين).واستنادا الى المعادلة التي تحدد حجم العينة من المجتمع الاصلي والموضحة في ادناه.

$$n = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

وبالعودة الى الجداول الإحصائية (Krejcie&Morgan,1970:607-610) والخاص بتحديد حجم العينة لمجتمع معروف كانت النتيجة أن حجم العينة (٢٢٥) موظف لمجتمع يتكون من (٥٠٠) موظفا. إذ قام الباحث بتوزيع (٢٢٥) إستبانة على الموظفين في رئاسة صحة بابل ، وأعيده منها (٢١٧) استمارة جميعها صالحة للتحليل والدراسة وقد بلغت نسبة الاستجابة (٩٢ %) وكانت نسبة العينة الى المجتمع (٤٠ %) .

سابعا:- حدود البحث:

١.الحدود المكانية:-

ان الحدود المكانية للبحث تمثلت برئاسة صحة بابل من اجل اجراء الجانب العملي فيها، وتم اختيار هذه الدائرة لان الباحث احد موظفيها وإمكانية الحصول على البيانات المطلوبة ، وكذلك لما

تمتلك هذه الدائرة من ملاكات طبية وادارية متطورة وذات خبرات وامكانيات واسعة تفرض الاجابة على فقرات الاستبانة .

٢- الحدود الزمانية:-

ان عملية جمع البيانات الجانب الميداني للبحث انجزت للمدة من ٢٠١٩\٥\٥ - ٢٠١٩\٧\٣ .

المبحث الثاني : التأطير المفاهيم للعدالة التنظيمية المدركة و قدرات الموارد البشرية.

اولا: العدالة التنظيمية المدركة: Perceived Organizational Justice

١- مفهوم العدالة التنظيمية المدركة:

يتعلق مفهوم العدالة التنظيمية المدركة بمعايير المعاملة العادلة للموظفين من قبل منظماتهم، وان الافتراض الأساسي لمفهوم العدالة هو أن الافراد يقدررون العدل و لديهم الدافع للحفاظ على الإنصاف بالعلاقات فيما بينهم وبين المنظمات، كما انهم يملكون ذات الدافع لتحقيق العدالة أو الإنصاف في تعاملهم مع الآخرين والمنظمات، وعليه فان الموظفين الذين يجدون أنفسهم في أوضاع غير عادلة سيعانون من عدم الرضا والتوتر العاطفي الذي سيكون له اثر في تقليل مهاراتهم (Esop,2012: 14). وتتأثر تصورات العدالة للموظفين بالنتائج المتحققة في المنظمة وكذلك السياسات والإجراءات والممارسات وخصائص الشخص المدرك مثل: الخصائص الديموغرافية والشخصية . Puran ((,2011:143.

والعدالة التنظيمية المدركة هي مزيج من عدالة الإجراءات التي يستخدمها القادة لتحديد توزيعات النتائج أو المخصصات ، وعدالة التوزيعات (١٦٩٨ : ٢٠١٤ ، Paolillo et alt). يمكن تقسيم العدالة التنظيمية المدركة لـ ثلاث فئات: العدالة الإجرائية التي تتعامل مع الإنصاف المدرك بهيكل وشكل إجراءات المؤسسة والعدالة التوزيعية التي توضح كيفية إدراك الافراد للإجراءات المؤسسة أو تطبيقها إما بشكل منصف أو غير منصف بين أعضاء المنظمة واخيراً العدالة التفاعلية التي تبين كيفية معاملة الفرد من منظور العلاقات الشخصية أثناء سن الإجراءات التنظيمية (Long,2013:6).

والجدول (١) يوضح اهم مفاهيم العدالة التنظيمية المدركة:

جدول (١) مفاهيم العدالة التنظيمية المدركة

١	ان العدالة التنظيمية المدركة مفهومها نسبي يتحدد بضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والاجراءات في المنظمة	(البناي، 2014:68)
٢	انها شعور الفرد بالانصاف من عدمه ويتحدد ذلك من خلال مقارنة معدل مخرجاته الى مدخلاته مع مخرجات الآخرين	(عطا واخرون، ٢٠١٤: ١٣٠)

	الى مدخلاتهم.	
٣	هي مجال من مجالات الاستقصاء النفسي الذي يركز على تصورات النزاهة في مكان العمل"	(Eib,2015:7)
٤	هي ادراك العاملين للانصاف والنزاهة والشفافية في الاجراءات والتوزيعات والتفاعلات والتي يؤدي وجودها الى زيادة رضا العاملين والثقة بالادارة.	(الربيعاوي&الدراجي،٢٠١٦: ٩)
٥	حددت العدالة التنظيمية المدركة على أنها التصور الذاتي لأهل العدل في المنظمات.	(Alhalbusi et al.,2017:47)
٦	انها تصور الفرد أو المجموعة للمعاملة المنصفة التي يتم تلقيها من إحدى المنظمات.	Rathore& , 2017:117) (Sen
٧	وهي إدراك الموظف لسلوكيات المنظمة وقراراتها وأفعالها وكيف تؤثر هذه على سلوكيات الموظفين في العمل.	(Çagliya, et al.,2017:600)

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

ويعرفها الباحث على انها درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في انجاز القرارات والاجراءات ،وأدراك العاملين بالمعاملة الجيدة داخل المنظمة .

٢- أهمية العدالة التنظيمية المدركة:

تبرز أهمية العدالة التنظيمية المدركة باعتبارها عامل رئيسي يرتبط بنجاح كل مؤسسة من أجل إبقاء الموظفين راضين وملتزمين ومخلصين للمنظمة، ويجب على المنظمة أن تكون منصفة في نظامها، وعندما يشعر الموظفون بأنهم يعاملون بإنصاف من قبل المنظمة بكل جانب فإنهم يميلون إلى إظهار موقف وسلوكيات إيجابية (Ayobami ,2013:207).

ولدى العدالة التنظيمية المدركة القدرة على ايجاد فوائد قوية للمؤسسات والموظفين على حد سواء فتظهر المزيد من الثقة والالتزام، وتعتبر العدالة التنظيمية المدركة معياراً هاماً للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Bakhshi,2009:148).

ومن اهم الاعتبارات الاساسية لوجود العدالة هو أن الموظفين يهتمون بالمنظمة ويميزون فيما إذا كانت ادارة المنظمة قد عاملتهم معاملة عادلة (Bidgoll , et al,2015:84). وانها تعد جزء من الإدارة

لتعزيز بيئة العمل وزيادة رضا العاملين وانتاجيتهم، و تعتبر ممارسة المعرفة عاملاً مساهماً في إدراك العدالة التنظيمية (Can,et al.,2013:7).

وتعد العدالة التنظيمية المدركة مطلب ضروري لفاعلية الإدارة التنظيمية و من الممكن أن تؤثر العدالة التنظيمية المدركة في مشاعر الموظفين نحو وظيفتهم ومكان العمل بشكل مباشر (Sareshkeh .et al.,2012:4229).

٣- مبادئ العدالة التنظيمية المدركة :

هناك خمسة مبادئ تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق انطباعات تعكس درجة العدالة التي تمارسه الإدارة العليا اتجاه العاملين : (الفتلاوي، ٢٠١٣ : ١٢):
أ. احترام وجهات نظر الافراد أي على الإدارة الاستماع إلى آراء الموظفين ومناقشة وجهات نظرهم والأخذ بها.

ب. الحيادية اي الوقوف على مسافة واحدة من جميع الافراد.

ت. التطبيق المتوافق مع القواعد.

ث. معاملة الافراد باحترام والمحافظة على كرامتهم.

ج. استخدام التغذية العكسية بالوقت المناسب .

٤- مقومات العدالة التنظيمية:

تعتمد العدالة التنظيمية المدركة على جملة من المقومات الاساسية وهي رغبة الافراد العاملين في المنظمات الحصول على معاملة عادلة، وتركز على تصور العامل في انه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع العاملين الاخرين وعليه فأن مقومات واسس العدالة التنظيمية تعتمد على المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً لمقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي وفي ضوء هذه الادراكات حول العدالة التنظيمية المدركة فإن مقومات العدالة التنظيمية يمكن ان تتحقق من خلال السلوكيات الآتية : (عبد الحسن، ٢٠١٨ : ٦٣)

أ. كل فرد بالمنظمة يحتاج الى فهم معيار الحصول على المكافآت إذ لابد للفرد ان يعرف كيف يحصل على المكافآت وبناءً على اي اساس؟.

ب. يكون للافراد العاملين وجهات نظر متعددة ومتنوعة عن المكافآت بعضها مادي والبعض الاخر معنوي.

ت. ينشأ العاملون تصرفاتهم بناءً على ادراكهم للواقع سواء اكان شعورهم بالعدالة او عدم الشعور بها. ويرى (Jackson, 2011) بالإمكان معرفة الاختلافات والفروق بين الافراد وحسب ردة الفعل وادراكهم لعدم المساواة او عدم العدالة ونوع الجنس والعرق وشخصية الفرد والكفاءة والمحتوى الاخلاقي للشخصية وكل هذه الصفات تلعب دوراً رئيسياً في التأثير على سلوك المواطنه والرضا الوظيفي

ومهارات الموارد البشرية وبالتالي مما يؤثر على اداء المنظمة بشكل عام (Jackson, 2011: 63).

٥- ابعاد العدالة التنظيمية المدركة:

أ. العدالة التوزيعية:

العدالة التوزيعية هي الإنصاف المدرك بالمبلغ المستلم ويعبر عن نزاهة النظام بواسطة مقارنة نسبة مساهمة الفرد بالنتائج (Thomas&Nagalingappa,2012: 55) ، ففي الامور التنظيمية لدى المنظمات يكون للمديرين عادة مبلغًا ثابتًا من الموارد التي يمكن من خلالها توزيع زيادات في الأجور، وان هذا يعرض الادارة الى تحدي في توزيع تلك الزيادات فإذا كان لدى المدراء عدالة من خلال رعاية الجميع فقد تعتمد الزيادات في العمل المقدم إلى الأداء المتفوق والتميز وعلى سبيل المثال: أن مندوب المبيعات الذي يشعر بأن مجهوده السابق قد أدى إلى مكافآت عادلة سيكون من المرجح أن يتوقع أن تؤدي الجهود المستقبلية المتزايدة إلى زيادة المكافآت المستقبلية (Gorton,1994:6-8). والعدالة التوزيعية هي تدل على ادراك العاملين لعدالة مخرجاتهم وهي درجة الانصاف المدرك في توزيع الموارد في المؤسسة (Rego&Cunha,2006:6).

ويمكن ان يرجع أقدم مفهوم وتوجه نحو العدالة التوزيعية إلى أرسطو، إذ أكد أن عدالة التوزيع تنطوي على (شيء متناسب) والذي وصفه (بالمساواة في النسب)، وان إعادة توضيح فكرة ارسطو تمثل نظرية العدالة الفعالة بعدالة التوزيع في سياق التبادل الاجتماعي وتستند العدالة التوزيعية على نظرية التبادل الاجتماعي، ووفقاً لهذه النظرية فان كل جزء يوفر شيء قيم للجزء الآخر ويتلقى شيئاً قيماً بالمقابل، وعلى سبيل المثال ، يوفر الموظفون المعرفة والذكاء والمهارات والعمل لرؤسائهم ويتلقون الأجور أو الرواتب والمكافآت وغيرها، وان ادراك العدالة التوزيعية مهمة للمنظمات بسبب آثارها على عدد من النتائج التنظيمية كالأداء والالتزام والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والدوران ومهارات الموارد البشرية وغيرها (Sert et al.,2014:1188-1189).

ب.العدالة الاجرائية:

تشير العدالة الإجرائية إلى النزاهة المدركة في السياسات والإجراءات المستخدمة للوصول إلى القرارات، وان مناخ العدالة التنظيمية اذا كان سائداً في المنظمة والإنصاف الإجرائي والعلاقات الشخصية سائدا في المجموعة فمن المحتمل أن تستفيد المنظمات من انخفاض معدل دوران الموظفين وتحسين رضا العملاء وتطوير مهارات الموارد البشرية حيث من المرجح أن يلتزم الموظفون بمنظمتهم (Kaul & Singh,2017:54). وأن العدالة الإجرائية فعالة على المواقف والسلوكيات المرتبطة بالمنظمة بأكملها من أجل ان يثق الموظفون بالمدير ويبدو أن الموظفين في تفاعل مباشر مع المشرفين و سلوك المدراء وتغطيته على أساس اتخاذ القرار وأسلوب التواصل ومستوى المكافآت وتخصيص للأحكام حول

المنظمة ووظائفها، هذه النتائج تظهر أهمية التنمية وتطوير المهارات السلوكية للمشرفين والمديرين المباشرين. وأن المقارنة الاجتماعية للمعنى العالي للمساواة مع نفس الشركاء يبدو أنهم يلقون باللوم على عدم المساواة في صنع القرار والتواصل في العملية التنظيمية هذه النتائج تظهر بشكل خاص أهمية المشاعر وإدراك العدالة في علاقات العمل من الموظفين (Sareshkeh et al.,2012: 4237).

ت. العدالة التفاعلية:

هي نزاهة الرؤساء من حيث الأجور، وتوصيل المعلومات الصحيحة و إعطاء المبادئ التوجيهية اللازمة للمرؤوسين من أجل الوصول للهدف، وتركز العدالة التفاعلية على كيفية تفاعل الرؤساء من أجل توصيل المعلومات الصحيحة حول الإجراءات مع العاملين، وهذا يدل على الإنصاف بالعلاقة من خلال مشاركة المعلومات الصحيحة ومعالجتها بشكل جيد ويشمل جانبين من العدالة الأول هو العدالة بين العاملين والثاني هو العدالة المعلوماتية، العدالة الشخصية هي درجة تعامل الافراد مع الأدب والاحترام والعدالة المعلوماتية هي درجة الإنصاف بنقل المعلومات المتعلقة بالأجور وتوزيعها(Thomas&Nagalingappa,2012:54-55).

وتشير العدالة التفاعلية الى جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون أثناء تنفيذ الإجراء، وعلى سبيل المثال، أن المرشحين للوظائف يشعروا بأنهم عوملوا معاملة عادلة عندما كان الموظفون صريحون بشأن وظائفهم، وأن توفير المعلومات الحيوية وتوصيل التوقعات كانت امور تفاعلية مهمة للموظفين، وأن العدالة التفاعلية هي الأكثر احتمالا للتأثير على تقييم ثقة الادارة لأنه يركز على تصرفات المدير على وجه التحديد وسيكون للعدالة التفاعلية تأثير أقوى على موقف المدير مقارنة بالعدالة التوزيعية والاجرائية وانها تعكس التصور تجاه المنظمة (Gorton,1994:6).

ثانيا: قدرات الموارد البشرية: Human resources capabilities

١- مفهوم قدرات الموارد البشرية :

ان بناء قدرات الموارد البشرية الحالية يعد ركيزة القدرات المستقبلية ونتيجة لتحسن الأداء في المنظمة على الاعتقاد بأن من الضروري تطوير قدرات الموارد البشرية الحالية، والتي تؤكد على دور الموظفين كموجود بدلاً من مجرد عامل مكلف للإنتاج، ومن المهم أن تقوم المنظمات باستمرار في تطوير القدرات لتحديد ودمج رؤيتها واستراتيجيتها في التحولات المفاهيمية اللازمة للاستجابة إلى الأسواق الديناميكية والقدرة التشغيلية على تحقيق وتعزيز الأداء المطلوب (Gollan,2011:5). يمكن وصف قدرات الموارد البشرية بمجموعة من القدرات المتمثلة بـ (المعرفة، المهارات و الاتجاهات والممارسة) التي يتمتع بها العاملين في المؤسسة، والتي تؤدي إلى إضافة قيمة لها وللزبائن لمواجهة المنافسين فهي تعد المرتكز الرئيسي لتطوير قدرات العاملين من أجل تحقيق الأهداف بأفضل أداء في المستقبل بنطاق إدارة المؤسسة، وان لقدرات الموارد البشرية قيمة نادرة لا يمكن الاستغناء عنها ويصعب تقليدها، ومن الممكن استعمال قدرات الموارد البشرية بشكل ملائم لتحسين أداء المؤسسة بسبب ان

القدرات التنظيمية تعزز عناصر الموارد نحو الوصول للميزة التنافسية Ismail1, et al., (2012:152).

ويمكن اجمال اهم مفاهيم (قدرات الموارد البشرية) وفق اراء بعض الكتاب و الباحثين وحسب الجدول (٢) المدرج في ادناه:

الجدول (٢) مفاهيم قدرات الموارد البشرية

ت	المفهوم	المصدر
١	وهي قابلية وسطية لتحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة ويمكن ان تشير القدرات الى مجموعة من العمليات المرتبط بالجوانب العملياتية والتنظيمية.	(Dutta et al.,2005:278)
٢	المهارات والمعارف التي يمتلكها .المورد البشري وتنعكس بسلوك، ملاحظ الأداء .اذ يتم ترتيب معارف العاملين المتأتية نتيجة التعلم المتراكم لتستعمل في اضافة القيمة .وبتنفيذ الاستراتيجيات لتدعم اداء المؤسسة. ورضا الزبون	(Dessler,2013:113)
٣	مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والسمات والدوافع والمواقف والقيم الرئيسية لتنمية شخصية العاملين وتحقيق النجاح بالمؤسسة .	(Martina,et al.,2012:131)
٤	عبارة عن المعارف والمهارات والاتجاهات والممارسات التي يتمتع بها العاملين بالمؤسسة والتي تهدف الى كسب رضا الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لتحقيق الاهداف المستقبلية.	(الاسدي،٢٠١٦: ٥١)
٥	تعد قدرات الموارد البشرية مصدرا حيويا للتنافسية التنظيمية المستدامة، وتتألف من المعرفة ومهارات العاملين وقدراتهم التي تلخص تكوين كفاءات الموارد البشرية .	(Richard,2016:17)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات اعلاه.

ويعرفها الباحث على انها مجموعة من القدرات المعرفية والمهارات والاتجاهات والممارسة التي يتمتع بها الافراد في المنظمة، والتي تهدف الى اضافة قيمة لها .

١- أهمية قدرات الموارد البشرية

ان الإدارة الحديثة تعتبر الموارد البشرية أصولاً ثمينة في المنظمة، اذ ان تجاهل أهمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال يؤدي الى نتائج سلبية، وان التطور التكنولوجي وانفجار المعلومات وتغيير المزيج والقيم الشخصية للقوى العاملة وزيادة المنافسة المحلية والعالمية ادى إلى خلق ضغوط هائلة على المنظمات لتغيير ليس فقط ما تفعله ولكن كيف تفعله أيضاً، حيث ان تنمية الموارد البشرية في المنظمة تحتاج الى جهد مخطط لتعلم الفرد السلوك والمهارات والمعرفة والموقف المتعلق بالعمل ، من أجل تحسين أداء المنظمة (Baniya,2004:58) .

اذ تبرز أهمية تطوير وتنمية وبناء قدرات الموارد البشرية في المنظمات من أجل ان يكون العاملين قادرين على المشاركة في وضع وإطلاق الاستراتيجيات التي تعالج التحديات و تحقيق أهداف العمل وتترجم اتجاهات الأعمال الخارجية وتحويلها الى إجراءات تنظيمية تخدم المنظمة مثل (الاتجاهات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والديموقراطية) التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة (HongYing,etal., 2014:14) .

وبالإمكان التعبير عن قدرات الموارد البشرية بمجموعة من القدرات (المعرفة و المهارات والاتجاهات والممارسة) التي يتمتع بها العاملين بالمؤسسة التي تهدف لإضافة قيمة لها ولزبائنها والقدرة على مجابهة المنافسين فهي تعد القاعدة الرئيسة لبناء قدرات الموظفين للوصول للأهداف بالأسلوب الذي يحسن من أدائهم مستقبلاً بمجال إدارة المؤسسة، كما وأن أهمية قدرات الموارد البشرية تبرز عن طريق بناء قدرات بشرية متلائمة لصياغة الرؤية الواضحة لإدارتها وكيفية استثمارها بمجال تطوير العاملين من أجل جعل المؤسسة في حالة مستمرة بممارسة ثقافتها للتحرك بمجال عملها (فرعون واخرون، ٢٠١٥: ١٤٧).

٢- أنواع قدرات الموارد البشرية:

ويمكن تصنيف أنواع قدرات الموارد البشرية بالتالي (Breznik&Lahovnik,2016:170):

١-القدرات الديناميكية:

تم الاعتراف بالموارد البشرية بوصفها أحد المصادر الأساسية للميزة التنافسية. وقد أصبحت قدرات الموارد البشرية واحدة من أكثر القدرات التي تعد مصدراً للميزة التنافسية، ويمكن تعريف القدرات الديناميكية على أنها (قدرة المنظمة على حل المشاكل بشكل منهجي التي تكونت بسبب ميلها لإحساس الفرص والتهديدات لاتخاذ قرارات في الوقت المناسب) (Cabral, et al., 2016:257). وكذلك هي المهارات والخبرات التي يكتسبها العاملون التي تؤدي الى تحسن في نوعية الانتاج في المنظمات من خلال النوعية والكميات المنتجة مما يؤدي الى زيادة الارباح (Kiptot & Franzel,2014:234). ويمكن تقسيم القدرات الديناميكية إلى ثلاث فئات: (Breznik,2014:562) :

أ- القدرة على الاستشعار: وهي تعني ان المنظمة رشيقة في مسح البيئة لتحديد فرص السوق الجديدة، وللقيام بذلك يجب على الشركات ان تراجع باستمرار آثار التغيرات البيئية على احتياجات العملاء وتحلل

محفظة منتجاتها من أجل ضمان تماسكها مع متطلبات العملاء من أجل الوصل وتحديد الفرص (Cabrales,etal .,2016:257).

فإن القدرات عبارة عن حزم معقدة من المهارات والمعرفة المتراكمة ، تمارس من خلال العمليات التنظيمية ، التي تمكن الشركات من تنسيق الأنشطة والاستفادة من أصولها (Day,2013:38).

ب. **القدرة على الاستيلاء** : عندما يتم الإحساس بالفرص ، يجب أن يتم استغلالها ويجب الاعتراف بقيمتها وأهميتها، والقدرة على الاستحواذ تعني اختيار التكنولوجيا "المناسبة" أو التعرف على العملاء المستهدفين. ت. **القدرة على إعادة التشكيل**: عندما يتم الإحساس بالفرص والاستيلاء عليها ، عندئذ يجب إعادة تشكيلها، وتعني إمكانية إعادة تهيئة القدرة على إعادة تكوين الفرصة (Breznik & Lahovnik .,2016:170).

والشكل (٢) يوضح الأنواع الثلاثة للقدرات الديناميكية .



الشكل (١٠) أنواع القدرات الديناميكية .

المصدر: من إعداد الباحث

٢. القدرة الإدراكية :

يعد الإدراك من أهم العوامل التي تشكل السلوك الإنساني، وأن سلوك الفرد يمثل انعكاساً لأدراكه، وأن الإدراك (هو قدرة الفرد في إدارة المعلومات التي تأتي له من خلال الحواس، وعملية تشغيل المعلومات وردة الفعل في ضوء السلوك الحركي). وايضاً الإدراك هو (العملية العقلية أو النشاط العقلي الذي عن طريقه نستطيع أن نتعرف على موضوعات العالم الخارجي، وهو استجابة عقلية لمثيرات حسية معينة (رشيد ٢٠٠٧: ٢١٦).

٣. القدرة الاستيعابية :

إنّ القدرة الاستيعابية تمثل ادراك قيمة المعلومة الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها بعمليات المنظمة. وتشير أيضاً بأنها القدرة على التعلم عن طريق ادراك المعلومات الحديثة و استيعابها ثم استعمالها وكما انها تمثل مفتاحاً لخلق القيمة عن طريق الاستثمار بالأفراد (ترغيني، ٢٠١٥: ٨).

٤. القدرة التحويلية:

وهي القدرة على وضع العمليات السلوكية محل التغيير من أجل ايجاد القيمة الجديدة للمنظمة عن طريق التركيز على عملية التعلم والارتكاز على مراحل عملية التغيير والتحويل وإعادة الترتيب و إنّ المنظمات ذات الاستراتيجيات الفاعلة يجب أنّ تعمل بالقدرات التحويلية من أجل تحويل المعرفة الحديثة إلى مفاهيم عمل معاصرة وهذا يتطلب أنّ تكون القدرات التحويلية قابلة للتغيير والتحديث بإمكانياتها من أجل التطور والاستجابة المرنة (Berghman,2006:52).

والقدرة التحويلية تشير إلى إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة إذ تكون متغيرة عن وضعها الحالي وتتمكن من الوصول لأهدافها وايضاً هي إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو بأي عنصر من عناصر العمل التنظيمي لغرض الوصول إلى ملاءمة أوضاع المنظمة أو استحداث أجواء تنظيمية وأساليب وأوجه نشاط جديدة، تحقق ميزة تنافسية عن بقية المنظمات (حسين، ٢٠١٢: ٢٧٣).

٤- أبعاد قدرات الموارد البشرية:

-المعرفة:

يشير بعض الباحثين إلى أنّ المعرفة مرتبطة بالبيانات والمعلومات وتعد البيانات المادة الأساسية والأولية مثل الحقائق والقياسات والاحصاءات غير منظمة وتكون ليست ذات قيمة ولا معنى، وتحتاج إلى تنظيم ومعالجه لتكون معلومات ذات معنى وفائدة. والمعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية ، وكذلك تعد هي الحقائق الناتجة من استعمال البيانات والمعلومات والخبرات، وأن مختلف المنظمات لن تصبح قوية وذات سيادة وصامدة الا بامتلاكها المعرفة (عبدالله & جرجيس، ٢٠١٤: ٢).

والمعرفة هي معلومات أو حقائق يستطيع الفرد الحصول عليها ويمتلكها في عقله عن شيء معين وذلك حسب تعريف قاموس أكس فورد ،

وقد اشارت (الكبيسي، ٢٠١٤) إلى أنّ للمعرفة ترتيباً هرمياً يتكون من خمسة مستويات وهي (البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء أو الخبرة والحكمة أو القدرة) وكما يلي: (الكبيسي، ٢٠١٤: ٥٣).

٢- المهارات :

المهارة هي تداخل بين مفهومين (المعرفة والمهارة). فالمعرفة لا ترتبط بالإداء ، إما المهارة فيتم الحصول عليها عن طريق التدريب والتطوير والتقييم ،لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء (Salas, et al., 2001:20).

في حين اشار (Noe,etal.,2008:26) الى انّ المهارّة هي مستوى براعة العاملين في أداء المهام المحددة . ويمكن انّ نحدد المهارات بالوعي الذاتي أو وضع الأهداف والتأكيد على عملية إدارة الوقت والاصرار والتي تعتبر جزءاً من القدرات البشرية اضافة الى الإبداع والابتكار (Nieuwenhuizen ,2008:11) .

وقد حدد (جلاب، ٢٠١١: ٣٨) انّ المهارات التي يمكن انّ تمارسها المنظمات في مختلف المستويات التنظيمية هي:

أ-المهارات الادراكية : تشير المهارات الادراكية الى قدرة المدراء على رؤية التنظيم الذي يقوده ، وأثر التغيرات ، وفهم الترابط الذي يطرأ على أجزائه ، وهذه القدرة تعتمد على المكتسبات والمكونات الذهنية وآالخبرات المدرجة في تحليل وحل المشاكل الصعبة والمعقدة .

ب-المهارات الفنية : تشير المهارات الفنية الى المعرفة المتخصصة في أي جانب من جوانب العلم والكفاءة من أجل الاستفادة من هذه المعرفة لتحقيق الأهداف بفاعلية. ج-المهارات الانسانية : هي قدرة المدراء للتفاعل بشكل صحيح مع المرؤوسين وحثهم على النهوض بالمسؤوليات المكلفين بها بكفاءة وفاعلية وانسجام فضلاً عن قدرتهم على إدارة العمل ومعرفة حاجات الأفراد وتحفيزهم على التفاعل الايجابي.

٣- الاتجاهات :

تعبر الإتجاهات عن استقرار وتماسك المشاعر والمعتقدات والسلوكيات نسبياً ،وكذلك تعكس ما يشعر به الشخص تجاه حدث أو حالة معينة (Robbins&Judge,2013:196)، وفيما عرف (Mcguire) الاتجاهات على إنها حالة الشخص العضلية والعصبية التي تحتوي على استعدادات للإستجابة بصيغة منظمة و حسب خبرة الشخص (Mcguire,1969:142).

وإن الإتجاهات بمفهومها العام هي استعداد وتوجه مسبق للتصرف بطريقة معينة يحصل عليها الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية في العائلة والجماعة والمدرسة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى (الطويل ، 1986 : 304).ويمكن تحديد نوعين من الاتجاهات التي يكون لها أهمية بالنسبة للعاملين وهي الاتجاهات الايجابية ،والاتجاهات السلبية، حيث تكون مسؤولية الادارة في ادراك الاتجاهات الايجابية للعاملين من أجل ازالة وانهاء الاتجاهات السلبية لهم (Gibson,2003:88).

وتتكون الاتجاهات لدى الأفراد نتيجة لتفاعل (3) مكونات أساسية وهي (المكون المعرفي والمكون العاطفي والمكون السلوكي) (Ivancevich etal ,2008: 7) .

الممارسة :

وهي مفهوم حديث في الموارد البشرية والذي شكل تحولاً مهماً في العصر الحاضر لما له من أهمية كبيرة في ممارسات المسؤولين في المؤسسات العامة والخاصة ، إذ يدل مصطلح (ممارسة الموارد البشرية) على الكيفية التي تتم فيها ممارسة وتطبيق مجموعة من المواقف المختلفة أو مجموعة من المواقع والوحدات المتنوعة في المؤسسة ، والسرعة التي يتم من خلالها اجراء هذه التعديلات التي تشير الى ممارسة الموارد البشرية (ketkar & sett , 2010 : 117). ويمكن تعريفها على أنها الاجراءات والممارسات العديدة التي تطبقها المنظمة في إدارة الموارد البشرية لتسهيل تطوير وتدريب كفاءات وقدرات العاملين من أجل تحقيق الميزة التنافسية واستمرارية واستدامة المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات (Minbaeva,2005:18).

وأشار (الشروقي، ٢٠١٨) بأنها تلك الأنشطة، الإدارية التي تقوم بها الادارة العليا لتنظيم وتطوير الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن أن تصنف ممارسات الموارد البشرية الى ثلاث ممارسات وهي:

١-الممارسات التخصصية وهي تلك الممارسات التي تقوم بها الادارة في المنظمة سواء كانت قطاعاً عاماً أو خاصاً.

٢-الممارسات الادارية هي التي تحتاج لها الادارة لغرض اكمال كافة الأعمال والوظائف التخصصية التي تحتاجها لتزويد ادارات المنظمة بكل ما تحتاجه من العنصر البشري حسب العدد والتخصص المطلوب للتكيف مع اعمال المنظمة،

٣-الممارسات الاستشارية وهي تعني تقديم المشورة عن كافة العاملين وحسب الادارات في المنظمة، والممارسات لا تختص بالأعمال التخصصية وانما بالأعمال الادارية مثل (تخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة والتوجيه) (الشروقي، ٢٠١٨: ٧-٨).

المبحث الثالث : الاطار العملي للبحث

أولاً: ترميز متغيرات البحث ووصفها :

جدول (٢)

ترميز متغيرات البحث

المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
العدالة التنظيمية المدركة JUSTICE	١. العدالة التوزيعية	6	DI	(Rego&Cunha,2006:6) (العطوي، ٢٠١١: ١٦٨)
	٢. العدالة الاجرائية	7	PR	
	٣. العدالة التفاعلية	6	IN	
قدرات الموارد البشرية CAPABILITIES	١. المعرفة	5	KN	(Dessler, 2012: 113) (Chapaging, 2004: 6)
	٢. المهارات	5	SK	
	٣. الاتجاهات	5	AT	
	٤. الممارسة	5	PRA	

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً. إختبار أداة قياس البحث:

١. الصدق الظاهري لأداة القياس وصدق المحتوى:

يقوم الصدق الظاهري على فكرة مدى ملائمة الإختبار لما يراد ان يقاس به، وعلى من يطبق ومدى علاقته بالبُعد الذي يقيسه الإختبار، اما صدق المحتوى فهو يتعلق بمدى تمثيل الإختبار للميادين او المجالات المختلفة التي يقيسها، بحيث يكون هناك توازن في قياس تلك الميادين المختلفة ولهذا يصبح منطقياً ان يكون محتوى الإختبار صادقاً ما دام يشتمل على جميع عناصر القدرة المطلوب قياسها، وكلا الإختبارين يتم فحصهما من خلال عملية عرض الإستبانة (أداة القياس) على المحكمين (الخبراء في مجال اختصاص البحث)، اذ قام الباحث بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الأعمال.

2 . قوة ثبات مقاييس البحث:

استخدم الباحث لمعرفة قوة ثبات المقياس المعياريين هما معامل كرونباخ الفا ومعامل التجزئة النصفية لكوتمان وتنحصر قيم هذين المعيارين بين الواحد الصحيح والصفر فكلما كانت قيمتهما تقترب من الواحد فهذا دليل على ثبات ومصادقية أكبر للأسئلة التي تشكل الاستبانة ومن خلال ذلك يمكن تعميم نتائج التحليل التي تم الحصول عليها من العينة الى المجتمع بشكل عام، والجدول (٣) يوضح قيم المعيارين لكل بعد ولمتغيرات الدراسة وكما يلي:

جدول (3)

معاملات كرونباخ الفا والتجزئة النصفية

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	تجزئة كوتمان النصفية
1-العدالة التنظيمية المدركة	0.87	0.71
١. العدالة التوزيعية	0.76	0.83
١. العدالة الاجرائية	0.81	0.76
٢. العدالة التفاعلية	0.81	0.73
2- قدرات الموارد البشرية	0.91	0.86
١. المعرفة	0.80	0.73
٢. المهارات	0.72	0.71
٣. الاتجاهات	0.81	0.75
٤. الممارسة	0.72	0.70

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ قيم المعيارين كانت جميعها عالية تراوحت بين (0,70- 0,91) مما يعني ثبات الاستبانة التي تم اعتمادها لقياس متغيرات الدراسة.

ثالثاً: عرض نتائج استجابات العينة :

يتعلق هذا المبحث بتوضيح وتفسير مستوى اجابات افراد العينة المختبرة على مستوى متغيرات وابعاد البحث، وينقسم هذا المبحث الى جانبين رئيسيين، الاول يتعرض الى متغير العدالة التنظيمية المدركة

بأبعاده الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) ، والثاني يتعلق بمهارات الموارد البشرية بأبعاده الاربعة (المعرفة، والمهارات، والاتجاهات، والممارسة). وشمل كلا الجانبين عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية واقصى اجابة وادنى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية. وتم تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) وكما يلي:

جدول (٤)

فئات مقياس ليكرت وقيمه

الفئات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
القيم	5	4	3	2	1

وبناء عليه هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) وكما يلي: $(4 \div 5 = 0.80)$ وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات

كما في الجدول (٥) : Source: (Dewberry, C. (statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice) First published, (Published in the Taylor & Franci, 2004

جدول (٥) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جداً

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

ويشير الجدول (٦) الى الوصف الاحصائي لأبعاد العدالة التنظيمية المدركة والتي يمكن القول بان جميع مستويات الابعاد كانت بين معتدل ومرتفع وهذه النتيجة جيدة على مستوى الابعاد. ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد الفرعية في ضوء الجدول الآتي :

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وترتيب الابعاد لمتغير العدالة التنظيمية المدركة (N=217)

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد
1	العدالة التوزيعية	3.42	1.19	0.3479	الثاني
2	العدالة الاجرائية	3.30	1.19	0.3623	الثالث
3	العدالة التفاعلية	3.75	1.05	0.28	الاول
المعدل		3.49	1.14	0.3266	

المصدر : اعداد الباحث

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد العدالة التفاعلية حصل على المرتبة الاولى بترتيب الابعاد حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب العدالة الاجرائية، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير العدالة التنظيمية المدركة مرتفع (3.49) وبانحراف معياري عام بلغ (1.14)، وبمعامل اختلاف بلغ (0.3266).

اما بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد قدرات الموارد البشرية يمكن القول بأن جميع مستويات الأبعاد كانت بين معتدل ومرتفع وهذه النتيجة جيدة على مستوى الأبعاد. ويمكن ان نلخص مستويات هذه الأبعاد الفرعية في ضوء الجدول الآتي :

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وترتيب الأبعاد لمتغير قدرات الموارد البشرية (N=217)

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
1	المعرفة	3.49	1.05	30.09	الاول
2	المهارات	3.22	1.04	32.29	الثالث
3	الاتجاهات	2.82	1.21	42.90	الرابع
4	الممارسة	3.44	1.08	31.39	الثاني
	المعدل	3.24	1.09	33.64	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بأنّ بعد المعرفة حصل على المرتبة الأولى بترتيب الأبعاد حسب اجابات عينة البحث أما أقل مرتبة فقد كانت من نصيب بعد الاتجاهات، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير قدرات الموارد البشرية معتدل (3.24) وبانحراف معياري عام بلغ (1.09)، وبمعامل اختلاف بلغ (33.64) .

رابعاً: اختبار الفرضيات:

١- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى : (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير العدالة التنظيمية المدركة ومتغير قدرات الموارد البشرية).

Correlations

		العدالة التنظيمية المدرسة	قدرات الموارد البشرية	المعرفة	المهارات	الاتجاهات	الممارسة
العدالة التنظيمية المدرسة	Pearson Correlation	1	.389**	.448**	.332**	.209**	.339**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000
	N	217	217	217	217	217	217
قدرات الموارد البشرية	Pearson Correlation	.389**	1	.786**	.867**	.848**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217
المعرفة	Pearson Correlation	.448**	.786**	1	.651**	.474**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217
المهارات	Pearson Correlation	.332**	.867**	.651**	1	.640**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217
الاتجاهات	Pearson Correlation	.209**	.848**	.474**	.640**	1	.661**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000		.000
	N	217	217	217	217	217	217
الممارسة	Pearson Correlation	.339**	.846**	.544**	.641**	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	217	217	217	217	217	217

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

إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بأبعاده. إذ يظهر الجدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير العدالة التنظيمية المدركة وقدرات الموارد البشرية بأبعاده (المعرفة، والمهارات، والاتجاهات، والممارسة) وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فإنّ الجداول المتعلقة بالارتباط تشير الى حجم العينة (217) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فإنّ هذا يعني بأنّ قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et al.2009,459)، وكالاتي :

جدول (8)

تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0-0.30
2	علاقة ارتباط قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70
3	علاقة ارتباط قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-100%
4	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-(-0.30)
6	علاقة ارتباط سلبية قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين (-0.31)-(-0.70)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من (-0.71)-(-100)%

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الأدبيات الاحصائية

جدول (9)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير العدالة التنظيمية المدركة وقدرات الموارد البشرية

بهذه قبول الفرضية الرئيسة الأولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية المدركة ومتغير قدرات الموارد البشرية إذ يشير الجدول (٩) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة التنظيمية المدركة ومتغير قدرات الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**389). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير العدالة التنظيمية المدركة وقدرات الموارد

البشرية، وإنّ ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (٩) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنّه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير العدالة التنظيمية المدركة ومتغير قدرات الموارد البشرية بأبعاده). عند مستوى معنوية (1%) أي إنّ نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%)

وينبثق من الفرضية الرئيسية الاولى ثلاث فرضيات فرعية وهي كما يأتي :

أ- الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العدالة التوزيعية ومتغير قدرات الموارد البشرية)بهدف قبول الفرضية الفرعية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد العدالة التوزيعية ومتغير قدرات الموارد البشرية بأبعاده (المعرفة، والمهارات، والاتجاهات، والممارسة) إذ يشير الجدول (١٠) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العدالة التوزيعية ومتغير قدرات الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**.347). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين بعد العدالة التوزيعية ومتغير قدرات الموارد البشرية، وإنّ ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (١٠) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنّه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين بعد العدالة التوزيعية ومتغير قدرات الموارد البشرية بأبعاده). عند مستوى معنوية (1%) أي إنّ نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

جدول (١٠)

مصنوفة معاملات الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية وقدرات الموارد البشرية بأبعاده

Correlations						
	العدالة التوزيعية	قدرات المو البشرية	المعرفة	المهارات	الاتجاهات	الممارسة
Pearson Correlation	1	.347**	.371**	.300**	.213**	.296**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000

	N	217	217	217	217	217	217
قدرات الموارد البشرية	Pearson Correlation	.347**	1	.786**	.867**	.848**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217
المعرفة	Pearson Correlation	.371**	.786**	1	.651**	.474**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217
المهارات	Pearson Correlation	.300**	.867**	.651**	1	.640**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217
الاتجاهات	Pearson Correlation	.213**	.848**	.474**	.640**	1	.661**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000		.000
	N	217	217	217	217	217	217
الممارسة	Pearson Correlation	.296**	.846**	.544**	.641**	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	217	217	217	217	217	217

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

ب- الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العدالة الاجرائية ومتغير قدرات الموارد البشرية).

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الثانية أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد العدالة الاجرائية ومتغير قدرات الموارد البشرية بأبعاده إذ يشير الجدول (١١) الى وجود علاقة ارتباط موجبة وغير معنوية بين العدالة الاجرائية ومتغير قدرات الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.132).

وتشير هذه القيمة الى ضعف العلاقة الطردية بين متغير بعد العدالة اجرائية ومتغير قدرات الموارد البشرية فضلاً عن عدم معنويتها ، التي ظهرت عند مستوى معنوية أكبر من (5%) والجدول (١١) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح عدم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين بعد العدالة الاجرائية ومتغير قدرات الموارد البشرية). لا عند مستوى معنوية (1%) ولا عند مستوى (5%) أي إن نتيجة القرار رفض الفرضية.

جدول (11)

مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد العدالة الاجرائية بأبعاده ومتغير قدرات الموارد البشرية بأبعاده

Correlations						
	العدالة الاجرائية	قدرات المو الاجرائية	المعرفة	المهارة	الاتجاهات	الممارسة
العدالة الاجرائية						
Pearson Correlation	1	.132	.170*	.055	.073	.151*
Sig. (2-tailed)		.052	.012	.419	.287	.026
N	217	217	217	217	217	217
قدرات الموارد البشرية						
Pearson Correlation	.132	1	.786**	.867**	.848**	.846**
Sig. (2-tailed)	.052		.000	.000	.000	.000
N	217	217	217	217	217	217
المعرفة						
Pearson Correlation	.170*	.786**	1	.651**	.474**	.544**
Sig. (2-tailed)	.012	.000		.000	.000	.000
N	217	217	217	217	217	217
المهارات						
Pearson Correlation	.055	.867**	.651**	1	.640**	.641**
Sig. (2-tailed)	.419	.000	.000		.000	.000
N	217	217	217	217	217	217
الاتجاهات						
Pearson Correlation	.073	.848**	.474**	.640**	1	.661**

Sig. (2-tailed)	.287	.000	.000	.000		.000
N	217	217	217	217	217	217
Pearson Correlation	.151*	.846**	.544**	.641**	.661**	1
Sig. (2-tailed)	.026	.000	.000	.000	.000	
N	217	217	217	217	217	217

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العدالة التفاعلية ومتغير

قدرات الموارد البشرية).

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الثالثة أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد العدالة التفاعلية ومتغير قدرات الموارد البشرية إذ يشير الجدول (١٢) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العدالة التفاعلية ومتغير قدرات الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**.463). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين بعد العدالة التفاعلية ومتغير قدرات الموارد البشرية، وإنّ ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (١٢) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنّه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين بعد العدالة التفاعلية و (متغير قدرات الموارد البشرية). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (١٢)

مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد العدالة التفاعلية وقدرات الموارد البشرية

Correlations						
	العدالة التفاعلية	قدرات الموارد البشرية	المعرفة	المهارات	الاتجاهات	الممارسة
Pearson Correlation	1	.463**	.538**	.455**	.223**	.371**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000

	N	217	217	217	217	217	217
قدرات الموارد البشرية	Pearson Correlation	.463**	1	.786**	.867**	.848**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217
المعرفة	Pearson Correlation	.538**	.786**	1	.651**	.474**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217
المهارات	Pearson Correlation	.455**	.867**	.651**	1	.640**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217
الاتجاهات	Pearson Correlation	.223**	.848**	.474**	.640**	1	.661**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000		.000
	N	217	217	217	217	217	217
الممارسة	Pearson Correlation	.371**	.846**	.544**	.641**	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	217	217	217	217	217	217

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

٢- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير العدالة التنظيمية المدركة ومتغير قدرات الموارد البشرية).

اذ يوضح الجدول (١٣) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط، لغرض تقدير تأثير العدالة التنظيمية المدركة في قدرات الموارد البشرية أذ يتضح ما يأتي :

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (38.286) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للعدالة التنظيمية المدركة على قدرات الموارد البشرية وبدرجة ثقة (99%).

جدول (١٣)

قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير العدالة التنظيمية المدركة في قدرات الموارد البشرية

(217 = N)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.125	1	14.125	38.286	.000 ^b
Residual	79.319	215	.369		
Total	93.443	216			

a. Dependent Variable: قدرات الموارد البشرية
b. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية المدركة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.151). يتضح بأن العدالة التنظيمية المدركة قادرة على تفسير ما نسبته (15.1%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية في رئاسة صحة بابل عينة البحث. أما النسبة البالغة (84.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث .

جدول (١٤)

قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير العدالة التنظيمية المدركة في قدرات الموارد البشرية

(217 = N)

Model Summary

Model	RR Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.389 ^a	.151	.60739

a. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية المدركة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (.432). بأن زيادة مستويات توافر العدالة التنظيمية المدركة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة قدرات الموارد البشرية بنسبة (43%) من وحدة انحراف معياري واحد وعليه تقبل الفرضية.

جدول (15)

قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير العدالة التنظيمية المدركة في قدرات الموارد البشرية

(217= N)

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.746	.246		.000
	العدالة التنظيمية المدركة	.432	.070	.389	.000

a. Dependent Variable: قدرات الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

تركز الفرضية الفرعية الأولى على علاقة التأثير لبعد العدالة التوزيعية في متغير قدرات الموارد البشرية، وكما يظهر من خلال الجدول (١٦) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.199$, $P < .01$) لبعد العدالة التوزيعية في متغير قدرات الموارد البشرية وهذا جاء مطابقاً مع توقعات البحث. كما يعرض الجدول (١٦) نتائج الفرضية الفرعية الثانية التي تشير الى علاقة لبعد العدالة الاجرائية في متغير قدرات الموارد البشرية وتنبأ هذه الفرضية بأن بعد العدالة الاجرائية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى

قدرات الموارد البشرية في دائرة صحة بابل. إذ بلغ مستوى علاقة التأثير ($\beta = -0.109$, $P > .05$) وكانت هذه النتيجة غير مطابقة لتوقعات البحث.

كما يبين الجدول نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعـد العدالة التفاعلية في متغير قدرات الموارد البشرية بأنّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعـد العدالة التفاعلية في متغير قدرات الموارد البشرية إذ بلغت ($\beta = 0.373$, $P < .01$) كما تشير نتائج الجدول (١٦) الى أن أبعاد العدالة التنظيمية المدركة (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) تساهم في تفسير (25 %) من التغير الحاصل في قدرات الموارد البشرية و (75 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 23.698$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج قدرات الموارد البشرية من خلال مفهوم أبعاد العدالة التنظيمية المدركة. وفي ضوء ما تقدم فإنّ هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً اتجاه الفرضيات الفرعية.

جدول (١٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المعتمد	ابعاد المتغير المستقل	B	T	Sig.	R 2	F
العدالة التنظيمية المدركة						
	العدالة التوزيعية	.199**	2.894	.004	0.250	23.698**
	العدالة الاجرائية	-.109	-2.012	.045		
	العدالة التفاعلية	.373	6.069	.000		

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات Spss V.23

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي ظهر ان رئاسة صحة بابل تقوم باداء اعمالها من خلال العدالة التوزيعية في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين مما انعكس على ادراك الافراد العاملين لتلك العدالة التوزيعية .
- ٢- من خلال نتائج التحليل الاحصائي ظهر ان الاجراءات المتبعة في رئاسة صحة بابل والقرارات الصادرة بحق الافراد تتسم بالعدالة والانصاف مما وثق ادراك الافراد العاملين لعدالة ماتقوم به الدائرة فيما يخص نظام الترقيات والامور التوظيفية الاخرى.
- ٣- اتضح من خلال نتائج التحليل الاحصائي أنّ دائرة صحة بابل تحاول أن تؤسس الى ثقافة التعامل الايجابي القائم على الاستماع الى اراء الآخرين لمعرفة مشاكلهم والعمل على ايجاد الأجواء التي توحى بالتفاعل المثمر مع الأفراد العاملين .
- ٤- من خلال اجراء التحليل الاحصائي على استجابات العاملين في دائرة صحة بابل ظهر أنّ الأفراد العاملين في هذه الدائرة يتمتعون بالمسؤولية و لديهم القابليات للتعلم من الأخطاء التي حدثت خلال عملهم ويعتمدون طرائق عمل تمكنهم من اجتياز تلك المشاكل .
- ٥- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أنّ متغير العدالة التنظيمية المدركة حققت علاقات ارتباط موجبة مع كافة أبعاد قدرات الموارد البشرية (المعرفة، المهارات، الاتجاهات، الممارسة) .
- ٦- تشير نتائج التحليل الاحصائي الى توافر قابليات التعلم لدى الافراد العاملين فضلا عن ايمانهم بالعمل والتعاون في انهاء ما تتطلبه وظائفهم .

ثانياً: التوصيات:

- ١ - ضرورة قيام رئاسة صحة بابل بتعزيز اداء اعمالها من خلال العدالة التوزيعية في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين .
- ٢- ضرورة تعزيز الاجراءات والقرارات التي تتخذها دائرة صحة بابل بحق الافراد والتي تتسم بالعدالة والانصاف .
- ٣ - العمل على تشجيع ثقافة التعامل الايجابي بين الأفراد العاملين من خلال الاستماع الى آرائهم ومعرفة مشاكلهم .
- ٤ - بناء القدرات المعرفية للأفراد العاملين في دائرة صحة بابل وتعزيزها من خلال اتباع برامج تدريبية تنمي القدرات المعرفية الداخلية للأفراد.

- ٥ - تطوير الخبرات الذاتية للأفراد العاملين في دائرة صحة بابل والعمل على استثمارها من أجل تعزيز أداء العاملين فيها .
- ٦ - اعتماد مبادئ الجودة والاستحقاق في نظم الترقية والتقييم للعاملين في رئاسة صحة بابل من أجل تعزيز أداء العاملين.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. جلاب، إحسان دهش ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ .
٢. عبد الحسن، هجران عقيل، العلاقة بين استراتيجيات التحفيز والعدالة التنظيمية وأثرهما في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم السياحة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٨.
٣. الطويل، هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الطبعة الأولى، عمان، شقير وعكشة، ١٩٨٦.
٤. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، إدارة المعرفة، دار السيسان للنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠١٤ الأسدي، محمد رسول علي عبد الحسين، دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٦.
٥. بناي، ضياء فالح، علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهمك التنظيمي : بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٤.
٦. ترغيني، صبرينة، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٥ .
٧. الشروقي، خليفة علي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، ٢٠١٨ .
٨. الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، التأثير الوسيط للدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز: بحث تحليلي في جامعه الكوفة، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٣.

٩. فرعون، محمد ثابت & الخالدي، عواد كاظم & العنزي، سعد علي، بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج المنظمات الذكية : بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق-اسا سيل -كورك)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠١٥.

١٠. الربيعاوي، سعدون حمود جثير & الدراجي، سلام سعد سريح، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي، (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة واسط، العدد (١٢)، ٢٠١٦.

١١. عبد الله، خالد عتيق سعيد & جرجيس، جاسم محمد، إدارة المعرفة : مفهوماها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، مجلة مؤسسة بلومزبري قطر، العدد ٥ المجلد ٢ لسنة ٢٠١٤.

١٢. العطوي، عامر علي حسين، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف ،دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد (٢١)، ٢٠١١.

١٣- عطا، خالدية مصطفى & برسيم، مها عارف & عباس، سامي احمد، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية)، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد(٢٣)، الصفحات ١١٩-١٥٧، ٢٠١٤

ثانيا : المصادر الاجنبية:

- 1- Al halbusi, hussam & Tehseen, shehnaz & Ramayah , the impact of organizational justice on the ethical leadership under the moderating influence of perceived support: a conceptual stud, Malaysian journal of business and economics, vol. 4, no. 1, p.46 – 64 ,2017.
- 2- Ayobami, Akanbi, Paul, Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 14 ,2013.

- 3- Breznik, Lidija& Lahovnik, Matej, Dynamic Capabilities And Competitive Advantage: Findings From Case Studies, Management, Vol. 21, Issue, pp. 167-185,2016.
- 4- Breznik, Lidija, Deploying Human Resource Capability For Sustainable Performance: A Dynamic Capabilities Framework, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia,2014.
- 5- Berghman, Liselore ,Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms, Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam,2006
- 6- Bakhshi, arti & kumar, kuldeep & rani, ekta, organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment, international Journal of business and management , vol.4,no9,2009 .
- 7- Baniya, Lal Bahadur, Human Resource Development Practice in NepaleseBusiness Organizations: A Case Study of Manufactu -ring Enterprises in Pokhara, The Journal of Nepalese Business Studies Vol. I No. 1 Dec. 2004.
- 8- Cabrales, Alvaro Lopez & Barra china , Mar Bornay & Fernandez, Mirta Diaz, Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems, Vol. 46 No. 2, 2017.
- 9- Day, G., The capabilities of market-driven organizations, Journal of Marketing,Vol.58,No. 4, 2013.
- 10- Dutta,Santanu &Narasimhan,Om &Rajiv,Surendra, Concep - tualizing and measuring capabilities : methodology and empirical, Strategic Management Journal,Vol.26, 2005 .
- 11- Dessler, Gary, Fundamentals of Human Resource Management. 2nd ed., Boston, Pearson Education p,13.2013.

- 12- Dewberry, C. (statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Francis, 2004
- 13- Esop, Michael, organisational citizenship behaviour and turnover intention: the role of organisational justice, commitment and perceived support, a thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of applied psychology, university of Waikato, 2012.
- 14- Eib, Constanze, processes of organizational justice insights into the perception and enactment of justice, Doctoral thesis, Faculty of Social Sciences, ISBN, Stockholm University, 2015.
- 15- Esop, Michael, organisational citizenship behaviour and turnover intention: the role of organisational justice, commitment and perceived support, a thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of applied psychology, university of Waikato, 2012.
- 16- Gollan, Paul J, Human Resources, Capabilities And Sustainability, Proposal Identification Number: 105, London School of Economics, 2011.
- 17- Gorton, Stephen Jeffery, the influence of organizational justice on salesperson responses to merit pay decisions: an empirical investigation, a thesis master of science, graduate faculty in partial fulfillment, Iowa State University, 1994.
- 18- Gibson, W. and, James, H., Organizational : Behavior, Structure Process, 11th ed, McGraw-Hill Companies, Inc, New York, 2003.
- 19- Hong, Ying & Liao, Hui & Sturman, Michael C & Zhou, Yu, Competing Through Customization: Using Human Resource Management to Create Strategic Capabilities, Cornell University School of Hotel Administration The Scholarly Commons, 2014.

- 20- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T,
Organizational Behavior & Management, Eighth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc, 2008.
- 21- Ismail, Alimin Ismadi & Rose, Raduan Che & Uli, Jegak & Abdullah, Haslinda, The Relationship Between Organisational Resources Capabilities Systems And Competitive Advantage, Asian Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 1, 151–173, January 2012.
- 22- Can, ahmet, organizational justice perception and its effects on knowledge sharing: a case study of forensics in the turkish national police, dissertation prepared for the degree of doctor of philosophy, university of north texas, 2013
- 23- Chapagain , Chandi. Prasad , Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach in Achieving Developmental Goals, Submitted in fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of philosophy, 2004
- 24- Jackson , nicholas ,the relationship between perceptions of organizational justice and the process of mergers and acquisitions ,submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of philosophy the university of leeds leeds university business school, 2011.
- 25- Jackson, nicholas ,the relationship between perceptions of organizational justice and the process of mergers and acquisitions, submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of philosophy the university of leeds leeds university business school, 2011.
- 26- Kaul, shivangi & singh, abha, organizational justice as an enhancer of organizational commitment, the international journal of indian psychology, no. 89, 2017 .

- 27- Krejcie, Robert V. & Morgan, Deryle W, Determining sample size for research activities, Educational and psychological measurement, 30, 607-610, 1970.
- 28- Kaul, shivangi & singh, abha, organizational justice as an enhancer of organizational commitment, the international journal of indian psychology, 89, 2017.
- 29- Ketkar, Sumita & Sett, Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model, The International Journal of Human Resource Management, 2010.
- 30- Long, tad allen, the justice perceptions of involuntary job loss events and subsequent effects on coping behaviors: implications for organizational leaders, dissertation submitted to the faculty graduate studies in leadership in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education organizational leadership indiana wesleyan university, 2013.
- 31- Martina, Königová & Hana, Urbancová & Jiří, Fejfar, Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, 2012.
- 32- Minbaeva, Dana B., Hrm practices and Mnc knowledge transfer, Personnel Review, Vol. 34 Issue: 1, 2005.
- 33- Nieu wenhuizen, Cecile, Entrepreneurial Skills Entrepreneurship Series, 2th Edition, Juta and Company Ltd, 2008.
- 34- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. & Wright, P. M, Human resource management: Gaining a competitive advantage, Sixth Edition, McGraw – Hill/ Irwin, Organizational Behavior, st, paul, west publishing Co, 2008.
- 35- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. & Wright, P. M, "Human resource management: Gaining a competitive

advantage ," Sixth Edition , McGraw – Hill/ Irwin, Organizational Behavior,st, paul, west publishing Co,2008 .

- 36- Rathore, mandakini & sen, chandrani, organizational justice and organizational commitment: a study on it sector, the international journal of indian psychology, p. 2349-3429,2017.
- 37- Richard, Rotich Kipkorir, Effect Of Human Resource Capabilities On Sustainable Organizational Competitiveness Of Mobile Phone Service Providers In Kenya: A Moderating Role Of Work Arrangements, The Award Of Doctor Of Philosophy In Business, November, 2016.
- 38- Rego, Arménio&Cunha, Miguel Pina e, IN PRAISE OF INTERACTIONAL JUSTICE: PREDICTING CITIZENSHIP BEHAVIORS IN THE PORTUGUESE CULTURAL CONTEXT,2006.
- Paolillo, anna& platania, silvi a & magnano, paola& ramaci, tiziana, organizational justice optimism and commitment to change, procedia - social and behavioral sciences, 191, p. 1697 – 1701,(2015)
- 39- Purang, pooja, organisational justice and affective commitment: the mediating role of perceived organisational support vol. 16, no. 1, p.141–156, 2011.
- 1 Salas,Eduardo;Bowers,Clint A.and Edens,Eleana, "Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resources Management Training ",Taylor and Francis,USA,2001.
- 40- Sarehkeh , siavash khodaparast & ghaziani, fatemeh ghorbanalizadeh & tayebi2, seyed morteza, impact of organizational justice perceptions on job satisfaction and organizationalcommitment: the iranian sport federations perspective, annals of biological research, 3 (8):4229-4238, 2012.

- 41- Sert, arzu & elçi, meral & uslu, tanyeri &şener, irge, the effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress, 10th international strategic management conference, p. ۱۱۹۸ – ۱۱۸۷,2014.
- 42- Stohr, Edward A& Muehlen, Michael zur, " Business Process Management: Impact on Organizational Flexibility", Global Journal of Flexible Systems Management. Vol. 9. No, 4,2008.
- 43- Thomas, princy& nagalingappa, dr. g, consequences of perceived organizational justice: an empirical study of white-collar employees,journal of arts, science & commerce, vol.– iii, july. 2012.
- 44- Rickheit, Gert; Strohner, Hans, Handbook of Communication Competence Handbooks of Applied Linguistics [Hal], Walter de Gruyter, Printing and binding: Hubert & Co, Göttingen, Printed in Germany, 2008.
- 45- Robbins ,stephen p. & judge , timothy a, organizational behavior, united states of america, by pearson education, inc., publishing as prentice hall,15th ed, 2013.
- 46- Salas,Eduardo;Bowers,Clint A.and Edens,Eleana, Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resources Management Training,Taylor and Francis,USA,2001.
- 47- Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009.
- 48- Sareshkeh, siavash khodaparast & ghaziani, fatemeh ghorbanaliz adeh&tayebi, seyed morteza, impact of organizational justice perceptions on job satisfaction and organizational commitment: the

iranian sport federations perspective, scholars research library
annals of biological research, vol. 3 (8)p.4229-4238,2012.

- 49- Sert, arzu & elçi, meral & uslu, tanyeri &şener, irge, the effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress, 10th international strategic management conference, p. ۱۱۹۸ – ۱۱۸۷, 2014.
- 50- Thomas, princy & nagalingappag, consequences of perceived organizational justice, an empirical study of white-collar employees,journal of arts, science & commerce, vol iii, july. 2012.