

أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين في شركات الأغذية في فلسطين

The impact of organizational justice on the performance of employees in food  
companies in Palestine

الباحث: غالب جمال سليمان الدعمه

جامعة القدس المفتوحة-فلسطين

٢٠٢٤/١٢/١٥ تاريخ النشر:

٢٠٢٤ / ١١ / ٣٠ تاريخ القبول:

٢٠٢٤ / ١١ / ٢٣ تاريخ الاستلام:

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على تحسين أداء العاملين في الشركات الغذائية في فلسطين، حيث ضمت عينة الدراسة ٥١٩ موظف وموظفة في الشركات الغذائية في فلسطين، وتم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين من عينة الدراسة في الشركات الغذائية. وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) لتحليل النتائج. بينت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية قوية بين العدالة التنظيمية بأبعادها وبين تحسين أداء العاملين في الشركات الغذائية في فلسطين. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل أبعاد العدالة التنظيمية على المزيد من الشركات الغذائية للوصول إلى الرضا الوظيفي وبالتالي انعكاس إيجابي على الشركات ككل.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، تحسين أداء العاملين، شركات الأغذية.

## Abstract

This study aimed to demonstrate the impact of organizational justice, in all its dimensions, on improving employee performance in food companies in Palestine. The study sample included 519 male and female employees in food companies in Palestine. A questionnaire was distributed to all employees in the study sample. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the results. The study demonstrated a strong positive relationship between organizational justice in all its dimensions and improving employee performance in food companies in Palestine. The study recommended the need to activate the dimensions of organizational justice in more food companies to achieve job satisfaction and thus positively impact companies as a whole.

**Keywords:** Organizational Justice, Improving Employee Performance, Food Companies.

## المقدمة

العدالة هي قيمة إنسانية عليا ومتطلب اجتماعي عام وهدف أعلى وواجب أخلاقي وضرورة لها الأولوية في سلم القيم الإنسانية. لذلك، دأبت الدول على سن وسن تشريعات لتحقيق العدالة التي تضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات.

تعد قضية العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في علم الإدارة، وقد حظيت باهتمام متزايد من الباحثين والأقسام على حد سواء، وخلق روابط تحفيزية بين المنظمات وعمالها، بالإضافة إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي العاملين في المنظمات الإدارية. من فرضية أن العدالة التنظيمية هي مؤشر يتضمن تفسير العديد والعديد من جوانب العمل والسلوك التنظيمي والعمليات الإدارية داخل المنظمات (Hafiz, 2015).

إن ربط العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي هو شرح أساسي ومفصل في عمل الشركات والمرافق المختلفة، حيث أن تحسين أداء العاملين في المنظمات هو العصب الرئيسي في التطوير الإداري، والذي يتم من خلاله رصد وتقييم أداء الموظفين، والذي ينعكس في أداء العمل داخل المنظمات، لمواومة المخرجات العمل مع التطور الذي شهدته المنظمات، كلما ارتفع أداء الموظف على مستوى عال، زاد تأثيره على الفعالية الكلية للمؤسسة. Hair, (2016)

## مشكلة الدراسة

تتضاح أهمية العدالة ودورها الحيوي في توفير أسس العدالة والمساواة والحياد في الحقوق والواجبات بين الجميع، وفقاً للقوانين واللوائح والتعليمات التي تعبّر عن علاقة الأفراد بالمنظمات، فضلاً عن المساهمة في تشكيل وتنقيح شخصية الأفراد ودوافعهم ومواقفهم بالعدل والمصداقية. تمثل العدالة عامل التحفيز الداخلي للفرد في الإنتاج بسبب إحساسه وثقته في الحصول على احتياجاته ورغباته في العدالة والأمن والاستقرار، مما ينعكس إيجاباً على ثقته وانتمائه إلى مؤسسته.

تكمّن مشكلة الدراسة في حقيقة أن مفهوم العدالة التنظيمية هو أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين والأطراف المعنية، ولكن مفهوم العدالة التنظيمية لا يزال يستخدم على المستوى النظري دون تطبيقه في الممارسة، وقد عانت الشركات الفلسطينية مثل المؤسسات الأخرى في دول العالم الثالث من ضعف الإلمام بمفهوم العدالة التنظيمية، وبالتالي فإن غياب مفهوم العدالة التنظيمية في المنظمات قد يؤدي إلى انخفاض مستوى العاملين في هذه الشركات، مما دفع الباحث لإجراء مسح لأثر العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في الشركات الغذائية في فلسطين. تتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. إلى أي مدى ينظر العاملين في الشركات الغذائية إلى أبعاد العدالة التنظيمية؟
٢. ما هو مستوى أداء العاملين في الشركات الغذائية في فلسطين؟
٣. هل هناك علاقة بين متغير الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية) وكل من أبعاده والمتغير التابع (تحسين أداء الموظف)؟

### فرضيات الدراسة

١. توجد علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية وتحسين أداء العاملين في الشركات الغذائية في فلسطين
٢. توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وتحسين أداء العاملين في الشركات الغذائية في فلسطين
٣. توجد علاقة إيجابية بين عدالة التعاملات وتحسين أداء العاملين في الشركات الغذائية في فلسطين
٤. توجد علاقة إيجابية بين العدالة التقييمية وتحسين أداء العاملين في الشركات الغذائية في فلسطين
٥. توجد علاقة إيجابية بين العدالة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين في الشركات الغذائية في فلسطين

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

- بالإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة، خاصة أنها تعامل مع جانب مهم من سلوك الأفراد في المنظمات، وهو الفجوة التنظيمية للعدالة التنظيمية، لأنه مفهوم حديث نسبياً.
- المساعدة في إعطاء أفكار جديدة يمكن للمتخصصين والباحثين العمل عليها ومعالجتها في المستقبل في دراسة جوانب السلوك الفردي في المؤسسات مثل القوة التنظيمية والثقة التنظيمية والأداء الوظيفي والمفاهيم الحديثة الأخرى في علم الإدارة.
- يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة وتوصياتها مرجعاً علمياً مفيداً لصناعة القرار في وضع الخطط والإجراءات المناسبة التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى العدالة التنظيمية للعاملين، مما يعكس بدوره أداءهم في الشركات الغذائية العاملة في فلسطين.

### نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: ويتمثل بالعدالة التنظيمية بأبعادها:
  - أ- العدالة التوزيعية.
  - ب- العدالة الإجرائية.

ج- عدالة التعاملات.

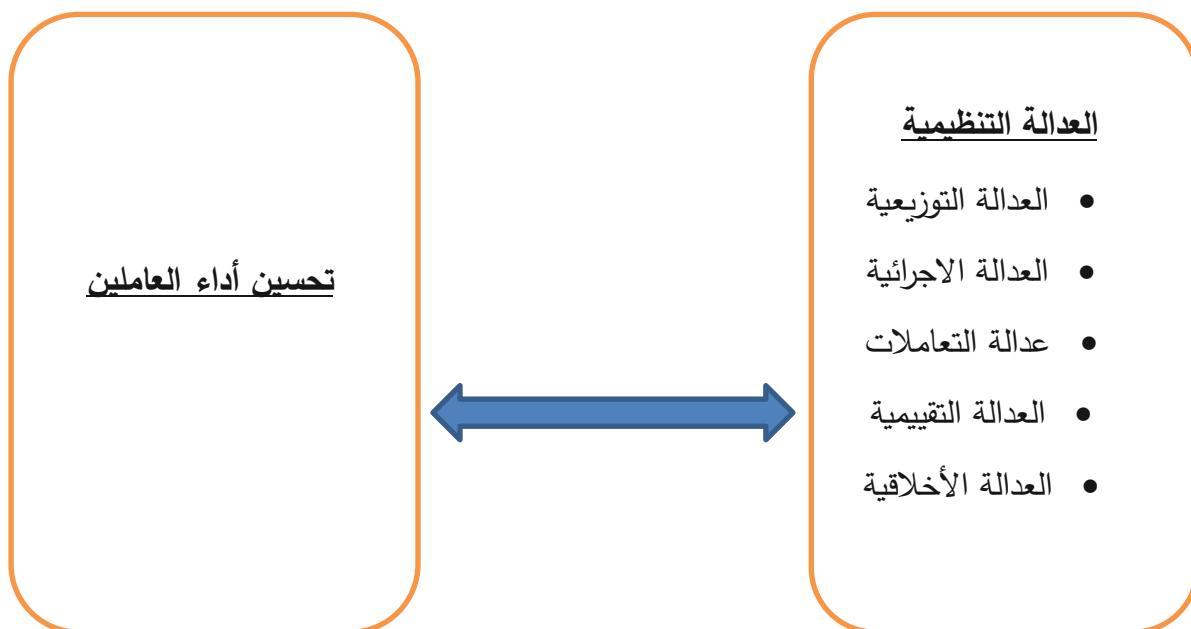
د- العدالة التقييمية.

هـ- العدالة الأخلاقية.

٢- المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

المتغير التابع

المتغير المستقل



#### العدالة التنظيمية

تتضخ أهمية العدالة ودورها الحيوي في توفير أسس العدالة والمساواة والحياد في الحقوق والواجبات بين الجميع، وفقاً للقوانين واللوائح والتعليمات التي تعبر عن علاقة الأفراد بالمنظمات، فضلاً عن المساهمة في تشكيل وتنقيح شخصية الأفراد ودوافعهم وموافقهم بالعدل والمصداقية. العدل في الفرد هو الدافع الداخلي الذي يحفز الإنتاج بسبب إحساسه وثقته في الحصول على احتياجاته ورغباته للعدالة والأمن والاستقرار، وهو ما ينعكس إيجاباً على ثقته وانتمائه إلى مؤسسته. (Hashemi, J., & Sadeqi, 2016).

تعد العدالة التنظيمية أيضًا من أهم المتطلبات التنظيمية البيئية، وهي المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العمال في مؤسساتهم ودفعهم نحو الإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية مناسبة ومناسبة لإنجاز العمل والمهام المطلوبة في أفضل وأدق طريقة وبجودة عالية ترضي جميع الأطراف. إن العدالة التنظيمية هي امتداد للثقافة السائدة في المجتمع وانعكاسها، وهو ما ينعكس في تأثيرها على جميع العاملين، مما يؤدي إلى اهتمام السلطات المختصة بأهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بزيادة ثقتها في مؤسساتها. (دراوشة، ٢٠١٧).

وعليه يعرف الباحث العدالة التنظيمية على أنها قضية إدارية لا مفر منها تواجه مشغلي الأعمال. وأن العدالة التنظيمية تعتبر اللبننة الأساسية في عملية الإدارة لكل، وأن الموظفين هل يشعرون فعلياً بالعدالة داخل الشركات التي يعملون بها.

## أبعاد العدالة التنظيمية

هناك ستة أبعاد رئيسية مختلفة من العدالة التنظيمية (OJ). هم انهم:-

(أ) عدالة التوزيع: تعني عدالة التوزيع التصور الذي لدى الفرد في المنظمة حول عدالة المكافآت التي يتلقاها من المنظمة. يمكن توزيع المكافآت على أساس المساواة وأدائها في العمل وتتصور الفرد أنها عادلة بالمقارنة مع زميله في العمل (حساني، ٢٠١٦). وتعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها Adams<sup>1</sup> في ضوء نظريته حول نظرية حول العدالة والمساواة، حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية وتعني مدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله (الحراشة، ٢٠١٢).

تعرف عدالة التوزيع "هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة" (Akram, 2016). وعرفت عدالة التوزيع بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت" (محاسنة ، ٢٠١٧). ويعرفها الباحث على أنها الشعور الموجود لدى الموظفين العدالة في توزيع وتقسيم الرواتب والطريقة المتبعة في توزيع التكاليف.

(ب) العدالة الإجرائية: ظهر مفهوم العدالة الإجرائية نتيجة لدراسة (Al-Douri, 2020) إذ توصل الباحثان إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة كمية المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية)، ولكن يتأثر أيضًا بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات. ويرى الباحثان أن مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات، يحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية (الفعاوي ، ٢٠١٧).

ويتم تعريف العدالة الإجرائية على أنها تصور العدالة للموظفين فيما يتعلق بالأساليب والعمليات المستخدمة أثناء توزيع النتائج التنظيمية بين الموظفين. بمعنى آخر، يرتبط تصور الموظفين للعدالة الإجرائية بالمستوى الهرمي الذي يتم عنده توزيع النتائج التنظيمية وفقاً للإجراءات التنظيمية الرسمية، خلال التوزيع، التواصل العادل للموظفين من قبل المديرين أو ممثلي المديرين (Pignata et al., 2016). عرفت عدالة الإجراءات "المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرارات توزيع المخرجات" (سرايش ، ٢٠١٥). ويعرفها الباحث على أنها مدى ادراك الموظفين للإجراءات التنظيمية داخل الشركات والمخرجات التي تنتج عنها.

ج) عدالة التعاملات : يرجع الفضل في بروز (بعد عدالة التعاملات) إلى جهود بايس وموجو التي أظهرت أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات بالنسبة لمدى إدراكهم للعدالة حيث يتأثر إدراك العاملين لعدالة التعاملات بناء على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، ومدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته والانفتاح وتجنب سلوكيات التسييس التنظيمي مع العاملين، ومدى احترام صاحب السلطة للعاملين، والتقدير الشخصي والاعتبار لهم، ومدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والأدب في تعامله مع العاملين (بوقليع ، ٢٠١٢). تعرف عدالة التعاملات " بأنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات " (أبو سمعان، ٢٠١٥). عرفت عدالة التعاملات أيضاً " بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات، وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات (درة ، ٢٠٠٧). ويعرفها الباحث على أنها درجة الاحساس لدى الموظفين بعدالة التوزيع من قبل الشركة لهم، والطريق المتبعة في توزيع الاعمال بين الموظفين.

د) العدالة التقييمية: بين (Arab & Chae, 2018) بأن العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي يمكن من خلالها تحقيق مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث ملائمته لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، وإمكانية تطبيقه على جميع العاملين دون تمييز، وكذلك عدم خضوع القائمين عليه لضغوط خارجية أو للعلاقات الشخصية بالإضافة إلى تمعتهم بالخبرة التي تمكنهم من تطبيقه بعدالة ومساواة على العاملين. كما أوضح (Chen h, Peng, & Woldu, 2015) أن العدالة التقييمية المصفاة الحقيقة للتعرف على الخصائص الموضوعية لنظام تقييم الأداء في المنظمة، إلى جانب إمكانية الوقوف عند الاختلافات الفردية في أداء وسلوك الموظفين، وكذلك الاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء شرطاً ضرورياً في نجاح المنظمة وفعاليتها، وفي بناء الثقة المطلوبة في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء فيها، خاصة بالنسبة لتلك الوظائف التي قد تفتقر إلى معايير كمية يمكن قياس أدائها بسهولة، مما يجعل من عدالة نظم التقييم شرطاً ضرورياً في نجاح المنظمة وفعاليتها، وتجنب الواقع في أخطاء التقييم.

ه) العدالة الأخلاقية: وتمثل بذلك العدالة التي انطلقت من أصولها الفلسفية ومرجعيتها المستندة إلى تعاليم الاديان السماوية، حيث يستند في أصولها الفلسفية إلى مفاهيم الغاية والمنفعة وإلى الأخلاق الذاتية والغيرية انطلاقاً من أن أخلاق الفعل ترتبط بشكل مباشر بنتائج ذلك الفعل سواء على الفرد أو على الآخرين. تم تطوير مفهوم العدالة الأخلاقية بواسطة فيكتور وكولين (Sharma & Dhar, 2016). وصف (Jiang et al., 2015) العدالة الأخلاقية بأنها "تصورات مشتركة حول السلوك الصحيح من الناحية الأخلاقية وكيف ينبغي معالجة القضايا الأخلاقية في المنظمة".

#### رابعاً: محددات العدالة التنظيمية

كما قدم رضوان فريد (٢٠١٤)، هناك أربعة (٤) محددات للعدالة التنظيمية. كما يلي:

- منح التعويض العادل.
  - الاختيار الرسمي للموظفين.
  - الحوافز.
  - العلاقة غير الشخصية.
١. منح التعويض العادل: يتم تشغيل الإنصاف بناءً على ضمير المدعى عليه، لذلك يتم توجيه التعويض العادل دائمًا إلى شخص معين، وقد تكون معرفة ذلك الشخص وحالته الذهنية ودوافعه ذات صلة بما إذا كان ينبغي منح التعويض أم لا.
٢. الاختيار الرسمي للموظفين: يشير الاختيار الرسمي ببساطة إلى عملية توظيف أو توظيف فرد مناسب ومؤهل لشغل منصب شاغر في المنظمة. يمكن أن يكون أساس الاختيار على أساس التعليم أو الخبرة أو الأداء السابق والخصائص البدنية وأيضاً الشخصية. أيضاً طريقة الاختيار تشمل؛ الاختبار، وجمع المعلومات، وكذلك إجراء المقابلات، إلخ.
٣. الحوافز: الترويج هو عملية يمنح من خلالها موظف في شركة حصة أعلى من الرسوم، أو جدول رواتب أعلى أو كليهما. لا يعد الترويج مفيداً للموظفين فحسب، بل يعد أيضاً أمراً بالغ الأهمية لصاحب العمل أو المؤسسة. إنه يعزز معنويات الموظفين الذين تمت ترقيتهم، ويزيد من إنتاجيتهم، ويعزز الأداء، وبالتالي يحسن ربح المؤسسة.

٤. العلاقة غير شخصية: العلاقة غير الشخصية تتصرف بشكل طبيعي وهذا ما تفعله. اتخاذ خيار عقلاني لحماية أنفسنا بعدم تعدم الاقتراب. هذه هي العلاقة بين معظم حياتنا اليومية. مع العلاقة غير الشخصية نحن أكثر حماية ولكن أقل اتصالا.

## تحسين أداء العاملين

يتم تعريف أداء العامل على أنه كمية وجودة المهام التي يؤديها فرد أو مجموعة في مكان العمل (Shimizu, , Karkoulian, & Castilla, , 2016 ) ، ويتم تعريفه أيضاً على أنه نتائج وظيفية أو حتى نشاط في العمل (Robbens & Kolter, 2007) ، ويتم تعريف الأداء كنتيجة لنشاط محدد (Brown & Haryey, 2006).

من وجهة النظر (Byars, Smith& Dobrow, 2009) ، فإن العدالة التنظيمية مفيدة في تحسين أداء العاملين في المنظمات ، لأنها تحفز العمال ، لأن تحفيز العمال يؤدي إلى استخدام كل طاقاتهم وقدراتهم للعب دور أكبر يؤدي إلى أداء أفضل وأفضل للمؤسسة.

بالنسبة لـ (Daft, 2007) ، من الواضح أن مسؤولية المدير هي استخلاص وتطوير المهارات الموروثة للموظفين ، وأن أداء كل عمل يجب أن يضيف قيمة إلى إنتاج المنظمة للسلع أو الخدمات، ويجب على الفرد امتلاك القدرات المناسبة (خلق الإنجاز) والعمل الجاد لتحقيق المهام الموكلة إليه (إظهار الرغبة في الإنجاز)، بالإضافة إلى امتلاك الدعم الفردي (خلق فرصة للأداء)، وأن هذه العوامل الثلاثة ضرورية ومهمة والفشل في توفير أي منها قد يؤدي إلى فشل في الأداء وخلق سقوف محدودة منه.

بالإضافة إلى أهمية تلبية احتياجات الأفراد والعمال لضمان تحفيزهم لأداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب مهم آخر هو ضمان استعدادهم للقيام بالعمل، لأن الأداء العالي الذي تقدمه المؤسسات يطمح إلى أن يساوي القدرة على الأداء والرغبة في ذلك .

هدفت دراسة (عبدالمجيد والعوفي، ٢٠١٦) إلى الكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) وأبعاد السلوك التنظيمي (الإيثار والروح الرياضية والسلوك الثقافي ووعي الضمير) بين المشرفين التربويين في منطقة تبوك، وقد وجدت هذه الدراسة عظيم التباين في العدالة التنظيمية بسبب المؤهل والخبرة التعليمية لعينة مكونة من (١٢٠) فرداً.

وهدفت دراسة (نجوى دراوشة، ٢٠١٧) إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وخلاصت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية

لها تأثير كبير على مستوى الثقة التنظيمية، وأن درجة العدالة التنظيمية تزداد أو تنقص اعتماداً على نوع الجامعة ، بحيث تتمتع الجامعات الحكومية بعدالة أكثر من الجامعات الأردنية الخاصة.

وفي دراسة (Sujono et al, 2020) سعت الدراسة إلى إجراء تحقيق في سلوك المواطن التنظيمية، وكان رئيس وحدة biMBA-AIUEO في DKI Jakarta Province، وهي عالمة تجارية امتياز لمدارس رياض الأطفال في جاكرتا، والغرض هو معرفة وتحليل: التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على رئيس وحدة سلوك المواطن التنظيمية biMBA-AIUEO. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على مشاركة العمل، والتأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية على رئيس سلوك المواطن التنظيمية لوحدة biM-BA-AIUEO، مع إشراك العمل ك وسيط.

وفي دراسة (Haryono et al. ٢٠١٩) سعت الدراسة التعرف إلى تأثير المناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لمنسقي المناطق الإحصائية في المكتب المركزي للإحصاء، تكونت عينة الدراسة من ٧٥ عينة من منسقي المناطق الإحصائية الذين يعملون في أربع مقاطعات ومدينة يوجياكارتا باندونيسيا. كشفت الدراسة وجود أثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على الأداء الوظيفي لمنسقي المقاطعات الإحصائية ولعب أيضا دوراً وسيطاً في تأثير المناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لمنسقي المقاطعات الإحصائية.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أهم ما يميز هذه الدراسة عن دراسات أخرى أنها تعاملت مع متغيرات لم يتم اختبارها من قبل في البيئة الفلسطينية حسب معرفة الباحث، وأن الباحث لم يجد دراسة سابقة تناولت قضية العدالة التنظيمية. وشرح أثره على تحسين أداء العاملين في شركات الأغذية تبعاً لذلك.

### منهجية الدراسة:

اتخذت الدراسة منهج البحث الوصفي للتعامل مع مضمونها النظري والدراسات السابقة المناسبة لها لتشكل قاعدة عامة لتحليل متغيراتها، وأبعادها ودعم نتائجها، ومنهج البحث الميداني لاستطلاع آراء أفراد العينة المراد بحثها، والتحليل الموضوعي للبيانات والإجابات الواردة من استجابات العينة، وتكاملت هذه الدراسة من خلال تصميم محاورها وتنبيئ مقوماتها.

## مجتمع الدراسة وعينته:

في هذه الدراسة، تم استخدام عينات غير محتملة بسبب توفر المعلومات الضرورية التي تم الحصول عليها من العينة. أخذ العينات غير الاحتمالية هو أفضل طريقة لجمع المعلومات بسرعة وكفاءة ( Jules & Godard, 2014). بلغ مجتمع الدراسة ٥٥٠ موظف في شركات الأغذية في فلسطين.

## أداة الدراسة

من خلال الاطلاع على الإطار النظري للدراسة وعلى نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة لقياس التأثيرات المحتملة للعدالة التنظيمية بأبعادها وتأثيرها على أداء العاملين.

## صدق أداة الدراسة

جرى تحكيم الاستبانة من قبل ممكرين من أعضاء الهيئة التدريسية المعنيين بموضوع هذه الدراسة، لغرض التأكد من صدقها، حيث وافق المحكمون على فقراتها، بعد اجراء الباحث التعديلات اللازمة، والتي اقترحت من قبلهم. كما أجرى الباحث دراسة أولية شملت على ٢٠ موظف بطريقة عشوائية وذلك بقصد التأكد من وضوح فقرات الاستبانة وقدرت الموظفين على الاجابة عليها والوقت اللازم من قبل الموظف للإجابة على أسئلة الاستبيان.

## الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية لاستخراج نتائج:

- التحليل الوصفي: تقييم نظرية عامة عن متغيرات الدراسة، ثم استخدام متوسط النتائج لاختبار الفرضيات.
- تحليل الارتباط: لمعرفة إن كانت هناك مشاكل خطية متعددة بين المتغيرات، ومعرفة العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار تحليل الانحدار: لضمان صحة النتائج.
- تحليل الانحدار المتعدد: لمناقشة العلاقة بين المتغير التابع ومتغير مستقل واحد أو أكثر، وتقييم جميع الفرضيات.
- اختبار كرونباخ ألفا: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة الدراسة

## معدل الاستجابة:

تم توزيع ٥٥٩ مجموعة من الاستبيانات على المجيبين المختارين، وتمت الموافقة على ٥١٩ (٩٣٪) منهم. تم إجراء اختبار البيانات الإحصائية لضمان عدم وجود أي تأثير على البيانات المستخدمة والافتراض عن الحالة الطبيعية المطلوبة لاختبار الفرضيات.

**ثانياً: البيانات الديموغرافية للمستجيبين:**

يشرح هذا القسم بالتفصيل البيانات الديموغرافية للمستجيبين. يشمل الجنس والعمر والوصف الوظيفي والمؤهلات التعليمية وسنوات الخبرة.

**جدول ٢ تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة**

الرقم	البيانات	الفئة	النوع
١	الجنس	ذكر	49
		انثى	51
٢	العمر	٣٠-٤٠	43
		٤٠-٥٠	15
		٥٠-٦٠	1
		فما فوق	41
٣	الوصف الوظيفي	مدير	6
		رئيس قسم	31
		موظف	63
٤	المؤهل العلمي	دون الثانوي	30
		الثانوية	1
		دبلوم	61
		بكالوريوس وما فوق	8
٥	عدد سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	26
		٥-٦	24
		٦-٧	12
		فأكثر	38

يوضح الجدول 2 البيانات الديموغرافية للمستجيبين. ويشمل الجنس والعمر والوصف الوظيفي والمؤهلات التعليمية وسنوات الخبرة. من بين ٥١٩ كان هناك (٤٩٪) ذكور بينما (٢٦٥٪) من الإناث. (٢١٩٪) من المستجيبون تتراوح أعمارهم بين ٣٠-٤٠ عاماً (٤٣٪) و ٨١٪ تتراوح أعمارهم بين ٤٠-٣١ (١٥٪) و ٨٪ تتراوح أعمارهم بين ٥٠-٤١ عاماً (١٪) و ٢١٪ ممن تتراوح أعمارهم بين ٥٠ عاماً وأكثر من (٤١٪). أوضح

التحليل أن هناك (٣٠) مدیراً في (٦٪) و (١٦٠) رئیساً في (٣١٪) و (٣٢٩) موظفاً (٦٣٪). بينما أظهر تحليل المؤهلات التعليمية أن هناك عدد (١٥٦) بنسبة (٣٠٪) مؤهلاتهم دون تعليم ثانوي، و (٩) مع (١٪) يحملون مدرسة ثانوية، (٣٢٠) مع نسبة (٦١٪) حاصلة على دبلوم، و (٣٤) مع نسبة (٨٪) بكالوريوس وما فوق. بالنسبة لعدد سنوات الخدمة، يشار إلى أن (١٣٨) بنسبة (٢٦٪) خدمتهم تقل عن ٥ سنوات، و (١٢٥) بنسبة (٤٪) خدمتهم بين ٦ - ١٥، (٦٠) مع نسبة (١٢٪) خدمتهم ما بين ١٦ - ٢٥، وأخيراً (١٩٦) أو (٣٨٪) خدم ٢٦ أو أكثر.

### ثالثاً: تحليل الموثوقية:

تم فحص موثوقية كل من المتغيرات بواسطة حساب Alpha Cronbach. تشير موثوقية المقياس إلى اتساق وتناسق الأداة في قياس المفهوم وتساعد في تقييم جودة المقياس (Jules & Godard, 2014). اقترح (Jules & Godard, 2014) أن الحد الأدنى من الموثوقية مقبول هو .٦٠. وترتدى نتائج هذه الدراسة في الجدول ٢

**جدول ٣ نتائج تحليل الموثوقية**

الرقم	المتغير	عدد الأسئلة	العناصر المحذوفة	كرونباخ الفا
١	تحسين اداء العاملين	١٥	-	.٩٢٠
٢	العدالة الأخلاقية	٤	-	.٩١٨
٣	العدالة التقييمية	٤	-	.٩١١
٤	عدالة التعاملات	٤	-	.٩١٧
٥	العدالة الإجرائية	٤	-	.٩١٩
٦	العدالة التوزيعية	٥	-	.٩٢٥

يوضح الجدول ٣ إلى أن جميع قيم المتغيرات لکرونباخ الف أكبر من .٦٠ وهذا يعني ثبات وتناسق الأداة، حيث أن الموثوقية للمتغيرات تتراوح بين (.٩١١ - .٩٢٥).

### رابعاً: التحليل الوصفي

يوفر التحليل الوصفي لمحة عامة عن تصور المجيبين للمتغيرات. يتضمن هذا التحليل أيضاً التحقق من الصحة والموثوقية لضمان متوسط الدرجات والاحرف المعياري للمتغيرات. تم استخدام النتيجة المتوسطة للعناصر في كل عامل لاختبار الفرضيات. اقترح (Gannon & Pillai, 2013) أن القيم المتوسطة أكبر من ٢.٥ مقبولة، وفي الوقت نفسه، اقترح (Ibarra, 2015) قبول القيم المتوسطة بين ٢.٥ و ٥.

#### جدول ٤ التحليل الوصفي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تحسين اداء العاملين	3.4799	.67433
٢	العدالة الأخلاقية	3.5456	.79168
٣	العدالة التقييمية	3.2867	.76576
٤	عدالة التعاملات	3.5522	.78142
٥	العدالة الإجرائية	3.4951	.72713
٦	العدالة التوزيعية	3.4326	.66940

يظهر الجدول ٤ المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حيث اظهرت ان القيم اكبر من ٢.٥ لذلك جميع المتغيرات مقبولة من حيث اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### خامساً: تحليل معامل الارتباط:

يوضح تحليل معامل الارتباط العلاقة المتبادلة بين متغيرات الدراسة. كما يوضح الجدول ٤ الارتباط بين المتغيرات.

#### جدول ٥ معاملات الارتباط لأبعاد العدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين

		اداء العاملين	العدالة الاخلاقية	العدالة التقييمية	العدالة التوزيعية	عدالة التعاملات	العدالة الإجرائية
العدالة التوزيعية	Pearson Correlation	1	.714 **	.654 **	.682 **	.619 **	.604 **
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
العدالة الإجرائية	Covariance	.448	.347	.342	.349	.327	.273
	N	517	517	517	517	517	516
عدالة التعاملات	Pearson Correlation	.714 **	1	.733 **	.713 **	.665 **	.647 **
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
العدالة التقييمية	Covariance	.347	.529	.417	.397	.383	.317
	N	517	519	519	1519	519	518
	Pearson Correlation	.654 **	.733 **	1	.740 **	.706 **	.689 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	Covariance	.342	.417	.611	.443	.437	.363
	N	517	519	519	1519	519	518
	Pearson Correlation	.682 **	.713 **	.740 **	1	.770 **	.758 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	Covariance	.349	.397	.443	.586	.467	.392
	N	517	519	519	519	519	518

العدالة الأخلاقية	Pearson Correlation	.619 **	.665 **	.706 **	.770 **	1	.728 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
اداء العاملين	Covariance	.327	.383	.437	.467	.627	.389
	N	517	519	519	519	519	518
اداء العاملين	Pearson Correlation	.604 **	.647 **	.689 **	.758 **	.728 **	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	Covariance	.273	.317	.363	.392	.389	.455
	N	516	518	518	518	518	518

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

كما هو موضح في نتائج تحليل معامل الارتباط فإن أعلى قيمة ارتباط هي العدالة التقديمية ( $r = .758$ ؛  $p < .05$ )، مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية و مهمة مع تحسين أداء العامل. ثالثاً العدالة الأخلاقية ( $r = .728$ ؛  $p < .05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية و هامة مع تحسين أداء الموظفين. ثم عدالة المعاملات ( $r = .689$ ؛  $p < .05$ )، مما يعني أن هناك علاقة إيجابية و هامة مع تحسين أداء الموظفين. ثم العدالة الإجرائية ( $r = .647$ ؛  $p < .05$ )، مما يعني وجود علاقة إيجابية و هامة مع تحسين أداء الموظف، وأخيراً العدالة التوزيعية ( $r = .604$ ؛  $p < .05$ ) وتعني علاقة إيجابية مع تحسين أداء الموظف.

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد العدالة التنظيمية

### ١. العدالة التوزيعية

جدول ٦ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات العدالة التوزيعية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	ال المستوى حسب المتوسط
١	تناسب مهام عملى مع قدراتي الذاتية في الأداء	٣.٤٤	١.٠٠	١	متوسط
٢	توزيع الحوافز المالية على العاملين يتم بصورة عادلة	٢.٨٦	١.٠٤	٤	متوسط
٣	تقوم المنظمة بمكافأة العاملين عن الجهد الضافي الذي يبذلونه في العمل	٣.٠٩	٠.٩٩	٢	متوسط
٤	أشعر بأن المسؤولية الإدارية تتوزع بصورة عادلة على جميع العاملين في المنظمة	٢.٧٧	٠.٩٩	٥	متوسط
٥	هناك تمايز بين مقدار الراتب الذي تتقاضاه ورواتب الآخرين الذين يبذلون جهد مماثل	٢.٨٠	١.٠٢	٣	متوسط

يظهر من الجدول رقم ٦ أن المتوسط العام للعدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك حسب تصورات العاملين في شركات الأغذية في فلسطين كانت بدرجة متوسطة، ويمتوسط بلغ (٣.٠٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦)، كما يظهر الجدول أعلاه أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

## ٢. العدالة الاجرائية

**جدول ٧ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات العدالة الاجرائية**

المستوى حسب المتوسط	الترتيب حسب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة
متواسطة	٤	١.٠٣	٣.٠٣	أشعر بأن القرارات الادارية المطبقة على جميع العاملين تطبق بعدها	٦
مرتفع	٣	٠.٩٨	٣.٥١	استطاع مناقشة المدير بخصوص القرارات الصادرة المتعلقة بالعمل	٧
مرتفع	٢	٠.٩٧	٣.٥٣	اقبل القرارات الصادرة من المنظمة حتى وإن كانت ليس بصالحي عندما تكون عادلة	٨
مرتفع	١	٠.٣٩	٣.٦٣	يكون اتخاذ القرارات الادارية في المنظمة بعد جمع المعلومات الكافية والاستماع الى اراء العاملين	٩

يظهر من الجدول رقم ٧ أن المتوسط العام للعدالة الاجرائية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك حسب تصورات العاملين في شركات الأغذية في فلسطين كانت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط بلغ (٣.٢٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٢٢)، كما يظهر الجدول أعلاه أن جميع المتواسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة ٦ (أشعر بأن القرارات الادارية المطبقة على جميع العاملين تطبق بعدها) فقد كانت متواسطة.

## ٣. عدالة التعاملات

**جدول ٨ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات عدالة التعاملات**

المستوى حسب المتوسط	الترتيب حسب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة
متواسطة	٣	١.٠٥	٣.٢٦	تراعي المنظمة المصلحة الوظيفية للعاملين عند اتخاذهم القرارات المرتبطة بالعمل	١٠
مرتفع	١	١.٠٣	٣.٥٠	تحرص المنظمة على اشاعة روح التعاون الجماعي بين العاملين	١١
متواسطة	٤	١.٠٤	٣.٣٣	تتصرف المنظمة بعدها في حسم النزاعات بين العاملين	١٢
متواسطة	٢	٠.٩٩	٣.٤٦	أشعر ان زملائي في العمل يتعاملون معى بسلوكيات مقبولة	١٣

يظهر من الجدول رقم ٨ أن المتوسط العام لعدالة التعاملات كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك حسب تصورات العاملين في شركات الأغذية في فلسطين كانت بدرجة متواسطة ، وبمتوسط بلغ (٣.٣٩) وانحراف معياري بلغ (١.٠٢٧٥)، كما يظهر الجدول أعلاه أن

جميع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة ١١ (تحرص المنظمة على اشاعة روح التعاون الجماعي بين العاملين) فقد كانت مرتفعة.

#### ٤. العدالة التقييمية

**جدول ٩ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات العدالة التقييمية**

الرقم الفقرة	محوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	المستوى حسب المتوسط
١٤	ارى ان المدير يقوم بالتقييم وفق معايير موضوعية وعادلة	٣.٢٩	١.٠٢	٤	متوسطة
١٥	توضح الادارة للعاملين المعايير التي من خلالها يتم تقييم الاداء في المنظمة	٣.٤٧	١.٠٣	٢	متوسطة
١٦	الترقيات الوظيفية في المنظمة تتم بعيدا عن العلاقات الشخصية	٣.٣١	١.٠١	٣	متوسطة
١٧	الادارة العليا في المنظمة تقوم بمكافأة جميع العاملين وفق ادائهم	٣.٥١	٠.٩٧	١	مرتفع

يظهر من الجدول رقم ٩ أن المتوسط العام للعدالة التنظيمية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك حسب تصورات العاملين في شركات الأغذية في فلسطين كانت بدرجة متوسطة ، وبمتوسط بلغ (٣.٤) وانحراف معياري بلغ (١.٠٠)، كما يظهر الجدول أعلاه أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة ١٧ (الادارة العليا في المنظمة تقوم بمكافأة جميع العاملين وفق ادائهم) فقد كانت مرتفعة.

#### ٥. العدالة الأخلاقية

**جدول ١٠ لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات العدالة الأخلاقية**

الرقم الفقرة	محوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	المستوى حسب المتوسط
١٤	تسعي المنظمة عند اختيارها من يشغل المناصب الادارية الى غرس القيم الاخلاقية	٣.١٦	١.٠٢	٢	متوسطة
١٥	أشعر بأن الاجراءات الادارية المطبقة في المنظمة تسجم مع مفهوم العدالة الاخلاقية	٣.٧٢	١.٠٤	١	متوسطة
١٦	اداء العمل يجمع بين الحرث على المصلحة العامة واحترام قيم المجتمع	٣.٠٩	١.٠٣	٤	متوسطة
١٧	ممارسة الانشطة الادارية بعدلة في المنظمة	٣.١١	٠.٩٩	٣	متوسطة

				وحرصها على الارتباط بين الاخلاق والقانون
--	--	--	--	--

يظهر من الجدول رقم 10 أن المتوسط العام للعدالة الأخلاقية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك حسب تصورات العاملين في شركات الأغذية في فلسطين كانت بدرجة متوسطة ، ويتوسط بلغ (٣٠.٢٧) وانحراف معياري بلغ (١٠٠٢)، كما يظهر الجدول أعلاه أن جميع المتosteats الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة .

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحسين أداء العاملين

جدول ١١ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات تحسين أداء العاملين

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	المستوى حسب المتوسط
١	الادارة في المنظمة تتبع مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات	٣٦٦	٠.٩٣	٧	مرتفع
٢	تعاقب الادارة كل من يخالف الانظمة والتعليمات	٣٧٤	١.٠١	٣	مرتفع
٣	يقوم العاملين بالالتزام بأساليب العمل المقررة	٣٧٩	٠.٩٨	١	مرتفع
٤	يشعر العاملين بأنهم يعملون وفق القوانين والأنظمة والانضباط	٣٧٥	٠.٩٧	٢	مرتفع
٥	يتتوفر لدى المنظمة وصف ثابت يحدد الحقوق والواجبات	٣٦١	١.٠٠	٨	مرتفع
٦	يحتاج العاملين الى الارشاد من المدراء حول انجاز العمل	٣٥٤	١.٠٢	١١	مرتفع
٧	يقوم العاملين بإنجاز الاعمال وفق ما هو مخطط	٣٥٩	٠.٩٣	١٠	مرتفع
٨	يقوم العاملين بإنجاز معظم الاعمال المطلوبة منهم	٣٦٧	٠.٥٦	٦	مرتفع
٩	يتلقى العاملون معلومات من المدراء حول العمل الذي يقومون به	٣٧٠	٠.٩٩	٥	مرتفع
١٠	الجو السائد في المنظمة يساعد على توليد افكار جديدة ويعمل على تحفيزها	٣٥٩	١.٠٠	٩	مرتفع
١١	العلاقات بين العاملين في المنظمة تسودها الثقة والاحترام	٣٧٤	٠.٩٦	٤	مرتفع

يظهر من الجدول رقم 11 أن المتوسط العام لتحسين أداء العاملين وذلك حسب تصورات العاملين في شركات الأغذية في فلسطين كانت بدرجة مرتفعة ، وبمتوسط بلغ (٤٠.٩٤) وانحراف معياري بلغ (٣.٦٧)، كما يظهر الجدول أعلاه أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع قرارات تحسين أداء العاملين قد جاءت مرتفعة.

### ثامناً: تحليل الانحدار المتعدد:

عادة ما يستخدم تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة الغرض من الدراسة. الشعر وأخرون. (اقتصر عام ٢٠٠٦ أن تحليل الانحدار المتعدد هو الطريقة الأكثر أهمية لتحديد العلاقة بين المتغيرين الأكثر استخداماً للتتبؤ و / أو شرح العلاقة. تم إجراء تحليل الانحدار لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### جدول انتاج تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

Variables	Standardized Coefficients Beta	Significant value
العدالة الأخلاقية	.271	.000
العدالة التقييمية	.355	.000
عدالة التعاملات	.156	.000
العدالة الإجرائية	.067	.110
العدالة التوزيعية	.044	.620
R Square	.644	
Adjusted R Square	.642	
F Change	545.403	
Sig. F Change	.000	

يظهر الجدول 12 بأنه يوجد علاقة ايجابية بين كل من (العدالة الأخلاقية، العدالة التقييمية، عدالة التعاملات، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية) وتحسين أداء العاملين.

### اختبار الفرضيات

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ايجابية بين العدالة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين في شركات الأغذية في فلسطين.

تم اختبار العلاقة بين تحسين أداء الموظف والعدالة الأخلاقية باستخدام ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار. حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول ٣ ( $r = .728$ ) فإنها تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات مهمة وإيجابية. أيضاً، تشير نتائج تحليل الانحدار الموضح في الجدول ٥ (بيتا =  $.271$ ،  $P < .05$ ) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء الموظف والعدالة الأخلاقية.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة إيجابية بين العدالة التقييمية وتحسين أداء العاملين في في شركات الأغذية في فلسطين.

تم اختبار العلاقة بين تحسين أداء الموظفين والعدالة التقييمية باستخدام ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار. كما تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول ٣ ( $r = .758$ ,  $p < .05$ ) تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات مهمة وإيجابية. أيضاً، تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول ٥ (تجريبي =  $.355$ ,  $P < .05$ ) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء الموظف والعدالة التقييمية.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة إيجابية بين عدالة التعاملات وتحسين أداء العاملين في في شركات الأغذية في فلسطين.

تم اختبار العلاقة بين تحسين أداء الموظف والإنصاف باستخدام ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار. عندما تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول ٣ ( $r = .689$ ,  $p < .05$ ) تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات مهمة وإيجابية. أيضاً، تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول ٥ (تجريبي =  $.156$ ,  $P < .05$ ) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظف المحسن ونزاهة المعاملات.

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وتحسين أداء العاملين في في شركات الأغذية في فلسطين.

تم اختبار العلاقة بين تحسين أداء الموظف والإنصاف الإجرائي باستخدام ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار. عندما تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول ٣ ( $r = .647$ ,  $p < .05$ ) تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات إيجابية. أيضاً، تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول ٥ (تجريبي =  $.067$ ,  $P < .05$ ) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء الموظف والعدالة الإجرائية.

**الفرضية الخامسة:** توجد علاقة إيجابية بين عدالة التوزيع وتحسين أداء العمال في في شركات الأغذية في فلسطين.

تم اختبار العلاقة بين تحسين أداء الموظف وعدالة التوزيع باستخدام ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار. حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول ٣ ( $r = .604$ ,  $p < .05$ ) تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات إيجابية. أيضاً، تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول ٥ (تجريبي =  $.044$ ,  $P < .05$ ) إلى وجود علاقة غير ذات دلالة إحصائية مهمة بين تحسين أداء العاملين وعدالة التوزيع.

## النتائج

١. أظهرت النتائج رضا العاملين عن إمكانية مناقشة القرارات
٢. تقر أفراد عينة الدراسة بوجود تعاون جماعي جيد بين العاملين

٣. وأظهرت النتائج أيضاً وجود شعور إيجابي لدى العاملين بشأن مكافآت الأداء .
٤. كما توصلت الدراسة إلى وجود شعور إيجابي لدى العاملين بشأن انسجام الإجراءات الإدارية مع العدالة الأخلاقية.
٥. أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة تقر بوجود التزام قوي من قبل العاملين بالأنظمة والتعليمات .
٦. أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة تقر بوجود التزام العاملين بأساليب العمل المقررة
٧. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين (العدالة الأخلاقية، عدالة التقييم، عدالة الصفقات، العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية) وتحسين أداء الموظفين. أظهرت النتائج أن جميع الفرضيات مقبولة.

### التوصيات

اختتمت هذه الدراسة بعدد من التوصيات على النحو التالي:

١. يجب على الإدارة تعزيز ثقافة الحوار المفتوح، مما يتيح للعاملين مناقشة القرارات بشكل مستمر لتحسين الشفافية وزيادة رضاهem.
٢. ينبغي تنظيم ورش عمل وأنشطة اجتماعية لتعزيز روح التعاون الجماعي بين العاملين، مما يسهم في تحسين بيئة العمل.
٣. يجب مراجعة نظام المكافآت ليتماشى مع الأداء الفردي والجماعي، مما يعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزيد من دافعيتهم.
٤. يجب على الإدارة التأكيد على أهمية انسجام الإجراءات الإدارية مع العدالة الأخلاقية، مما يسهم في بناء ثقة العاملين في الإدارة.
٥. يجب مراجعة أساليب العمل المقررة بشكل دوري لضمان ملائمتها لاحتياجات العاملين ولتسهيل إنجاز المهام.

### المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو سمعان، محمد ناصر (٢٠١٥). "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)", رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ال بشابشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨). "أثر العدالة التنظيمية في بلوحة التمايز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*: ٤ (٤).

بوقليع، محمد (٢٠١٢). "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركات الجزائرية للمحروقات سوناطراك"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

الحراثة، محمد عبود (٢٠١٢). "درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود"، العلوم التربوية والعلوم الإسلامية: ٢٤ (١) ٤٧-٤٢.

حساني، راضية (٢٠١٦). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البوادي"، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدى أم البوادي، الجمهورية الجزائرية.

دراوشة، نجوى (٢٠١٧). "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*: ٣٧٣-٣٨٨ (٣).

درة، عمر محمد (٢٠٠٧). "أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل- دراسة ميدانية على المستشفىيات الجامعية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

زاهر، تيسير (٢٠١٢)، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨ (٢).

سرابيش، عبد الكريم (٢٠١٥). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام لدى العمال المنفذين (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية بالمسيلة)", رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر.

العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الفقاوبي، ميسون (٢٠١٧) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٧.

قرنفل، نبيل محي الدين (٢٠٠٧). الإدارة الصحية، المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط، بيروت.

القيروتi محمد. (٢٠٠٨) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط٢، دار الفكر، عمان، الأردن.

محاسنة، لميس (٢٠١٧). "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الدينامكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

### ثانياً: المصادر باللغة الانجليزية

Akram, M.J. Haider, Y.X. Feng, (2016) ."The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: An empirical study from China", Journal of Creativity and Business Innovation, 2 (2016), pp. 114-126

Al-Douri, Z. (2020). "Organizational justice and its impact on job satisfaction: Evidence from transportation industry". Management Science Letters, 10(2), 351-360.

Arab, H.R. & Atan, T. (2018). "Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq", Management Decision, 56(4), 808-827.

Brown, D.R & Harvey, D (2006), An Experiential Approach to Organization Development, (7<sup>th</sup> ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.

Byars, I, LIOYD, and Rue, Leslive, W (2009). Human Resource Management, 5th (Ed). Irwin McGraw-Hill Companies, Inc Newyork.

Campbell, T. (1988), Justice: Issues in political theory, 2nd (ED), London, Macmillan Education LTD.

Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., ... & Lee, S. I. (2015). "Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff". BMC health services research, 15(1), 363.

Daft, R.L (2007), Understanding the theory and design of organization, International student edition, Thomson South-Western, USA.

Hafiz, S. S., Ishaq, M., & Shaheen, M. A. (2015). "Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of leader-member exchange relationship". Library Management, 70-85.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM), 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.

Hashemi, J., & Sadeqi, D. (2016). "The relationship between job satisfaction and organizational climate: A case study of government departments in Divandarreh". World Scientific News, 274-383.

Jiang, Z., Gollan, J., & Brooks, G. (2015). "Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: across-cultural study of China, South Korea and Australia", The International Journal of Human Resource Management, 1- 32.

Karkoulian, G. Assaker, R. Hallak, (2016), "An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability", Journal of Business Research, 69 (2016), pp. 1862-1867.

Pignata, S. Winefield, A.H. Provis, C. Boyd. C.M., (2016). "A longitudinal study of the predictors of perceived procedural justice in Australian university staff Frontiers in Psychology", 7, p. 1271, 10.3389/fpsyg.2016.01271.

Sharma, J., & Dhar, R.L. (2016). "Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment", Personnel Review, 45(1), 161-182.