

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الأداء العالي/ بحث استطلاعي في
الشركة العامة للتجهيزات الزراعية

The role of organizational justice in reinforcement high performance

م. د سهير عادل حامد الجادر الباحث / احمد قاسم صبهود
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

جاءت صياغة الإطار الفكري والفلسفي للبحث نتيجة تفاعل متغيري البحث وهي (العدالة التنظيمية والأداء العالي) وكان الغرض من البحث هو اختبار إمكانية إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز الأداء العالي، والوقوف عند مستوى كل من العدالة التنظيمية، والأداء العالي، ومن هنا تتضح لنا أهميته

وعبر البحث عن مشكلته من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما اذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث التفسيرية والمتغير الاستجابي، وفي ضوء ذلك تم بناء نموذج افتراضي انبثقت منه عنه فرضيتان رئيسيتان تفرعت عنها ست من الفرضيات الفرعية، اما عينة البحث فتمثلت ب(113) من العاملين في (الشركة العامة للتجهيزات الزراعية) وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان هناك انخفاض في مستوى ادراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية لإجرائية، التفاعلية) للشركة، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات من أهمها على إدارة الشركة ان تنتهج منهج جديد في تعزيز العدالة التنظيمية من خلال إيجاد أنظمة حوافز عادلة واتباع إجراءات عادلة بين العاملين والسعي الى تطوير ثقافة الشركة موجّهة نحو تحقيق الأداء العالي.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الأداء العالي

Abstract

The study intellectual and philosophical frame had been formed as a result of the interaction of study variables (Organizational Justice and High Performance).The aim of this study is to test the possibility of organizational Justice in avoiding the High Performance, studying the level of organizational Justice high performance.. Hence we have a clearer important‘

The study expresses the problem via a number of questions that centered on (if there is any correlation and mutual affection between the study variables; the Explanatory and the responsive, consequently, a hypothetical sample, with two Main hypotheses, had been put to result in six branches hypotheses .with a sample of (113) of workers (State Company for Agricultural Supplies) and the search to find a set of conclusions .Including the low level of awareness of personnel and organizational justice three dimensions (distributive procedural, interactional) Finally, research was The company's management to pursue a new approach to strengthening the organizational justice through the creation of a fair system of incentives and fair procedures among employees and seek to develop the company culture geared towards high performance

Key Words: organizational justice, High performance

المقدمة:

يعد موضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالاصالة والتجدد ويرتبط بالكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة وتتأثر بها، فالعدالة التنظيمية احدى محددات السلوك التنظيمي التي لها العلاقة المباشرة بالعديد بالمتغيرات التنظيمية والتي تؤثر بصورة حتمية على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. ومن البديهي ان تجري الكثير من المحاولات الجادة لتفعيل دورها في منظمات اليوم كونها ظاهرة تنظيمية لها الأثر البالغ في ازدياد الاستقرار الوظيفي، فان ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي الى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وان انخفاض الشعور او الادراك بها فيؤدي الى تراجع مستويات الأداء العالي للمنظمات، وهو الهدف المرجو الذي تسعى اليه منظمات اليوم، اذ يعد موضوع الأداء العالي من الموضوعات المعاصرة التي لاقت اهتمام الباحثين والكتاب، لذا جاء البحث الحالي كمحاولة لتفسير مدخلات العدالة التنظيمية وانعكاسها على الأداء العالي للمنظمات، وفي سبيل ابراز طبيعة العلاقة والترابط بين العدالة التنظيمية والأداء العالي تم تقسيم البحث الحالي الى أربعة محاور استعرض المحور الاول منهجية البحث واحتوى المحور الثاني على الإطار النظري لمتغيرات البحث تم تقسيمه الى قسمين تناول القسم الأول مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها وابعادها والثاني الأداء العالي وخصص المحور الثالث للجانب العملي للبحث اذ تضمن عرض النتائج وتحليلها واختبار وتحليل فرضيات الارتباط والتأثير واخيراً المحور الرابع والذي اشتمل على اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث فضلاً عن التوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

على الرغم من تناول الباحثين موضوعين العدالة التنظيمية والأداء العالي في الكثير من الدراسات الا ان هذا البحث يُعد من الدراسات المحلية النادرة والتي طُبقت في قطاع عام حيوي مهم، اذ ان العدالة التنظيمية تسهم الى حد كبير في ظهور مشاعر الانتماء وولاء العاملين للمنظمة وتعزز من قدرة المنظمة وزيادة مستوى اداءها، اذ حاول البحث الحالي قياس مدى تحقق العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الأداء العالي من خلال عينة من الموظفين العاملين في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية وفي ضوء ذلك تتضح الملامح الرئيسة للمشكلة الميدانية للبحث الحالي عبر تأطيرها بالتساؤلات الآتية: -

1. ماهي طبيعة ومستوى العدالة التنظيمية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية؟

2. ماهي طبيعة ومستوى ابعاد الأداء العالي في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية؟

3. هل تمتلك الشركة المبحوثة عدالة تنظيمية تسهم في تعزيز الأداء العالي؟

4- هل يوجد هناك علاقة ارتباط وتأثير ما بين العدالة التنظيمية والأداء العالي؟

ثانياً: أهمية البحث: تبرز الاهمية التطبيقية للبحث من خلال النقاط الآتية:

1. قد يكون البحث الحالي مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الأداء العالي.

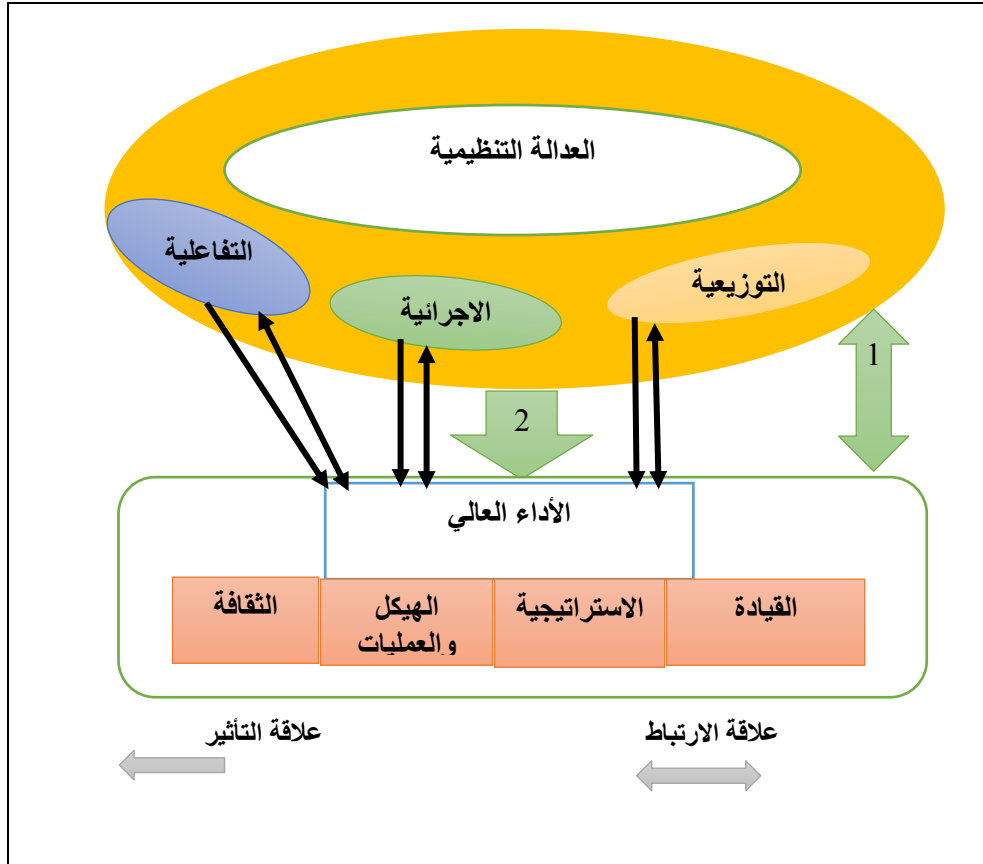
2. يمكن ان يسهم البحث الحالي من خلال نتائجه وتوصياته مرجعاً مهماً لاصحاب القرار من خلال وضع الخطط والإجراءات التي يمكن ان تسهم في رفع مستوى الأداء العالي. لمنظمتهم.

ثالثاً: اهداف البحث

1. تقديم إطار نظري شامل يتناول في ثناياه المحاور الاساسية لمفاهيم العدالة التنظيمية في ظل تطبيقات الأداء العالي
2. تشخيص الواقع العملي للعدالة التنظيمية في الشركة المبحوثة التي تعزز ادائها العالي.
3. ترسيخ ثقافة منظّمه لدى عينة الدراسة، بوجود السعي لتحقيق الأداء العالي كركيزة أساسية لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة.
4. تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات للشركة المبحوثة على ضوء نتائج الواقع العملي للشركة

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

بغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمد البحث الحالي مخططاً افتراضياً كما موضح في الشكل (1) ويحتوي على متغيرين هما المتغير التفسيري أو المستقل (العدالة التنظيمية)، والمتغير المستجيب (الاداء العالي)، كما إن كل متغير من هذه المتغيرات يحمل في طياته عدد من الإبعاد الفرعية، فالمتغير المستقل الأول يتكون من ثلاثة إبعاد هي (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) إما المتغير المستجيب فيتضمن اربعة إبعاد وهي (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وأهداف البحث فقد صيغت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية، ووضعت بطريقة توضح مشكلة البحث وتساعد في الإجابة على جميع تساؤلاته والفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين العدالة التنظيمية والأداء العالي) ومنها انبثقت الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين العدالة التوزيعية والأداء العالي
 - ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين العدالة الإجرائية والأداء العالي
 - ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين العدالة التفاعلية والأداء العالي
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك (علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين العدالة التنظيمية في الأداء العالي) ومنها انبثقت الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ما بين العدالة التوزيعية في الأداء العالي
 - ب- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ما بين العدالة الإجرائية في الأداء العالي
 - ت- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ما بين العدالة التفاعلية في الأداء العالي
- سادساً: منهج البحث: اعتمد البحث (المنهج الوصفي التحليلي) الذي لا يقوم فقط بجمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعنى بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، ولهذا المنهج الأفضلية في هكذا بحوث لكونه يتيح إمكانية الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة والتعرف على العوامل المؤثرة فيها ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات

سابعاً: حدود البحث:

أ. الحدود النظرية: تحدد البحث ضمن المتغيرين اللذين ضمهما مخطط البحث الفرضي، وتم تناولهما في فرضيات البحث.

ب. الحدود البشرية: تركزت حدود البحث البشرية حول العاملين في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية إحدى تشكيلات وزارة الزراعة العراقية

ت. الحدود المكانية: تمثلت حدود البحث المكانية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية واقسامها وفروعها

ج- حدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية بالمدة التي ابتدأت منذ توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث واعادتها في مجملها (5) أشهر لعام 2016

ثامناً: أدوات البحث:

أ. المسح المكتبي: تم تغطية الجانب النظري للبحث، من قبل الباحثان اعتماداً على ما هو متاح من المصادر العربية (الانترنت).

ب. المقابلات والزيارات الميدانية: شملت الزيارات لمقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية، وجرى مقابلة عدداً من الافراد العاملين في المقر والفروع التابعة لها.

ت. استمارة الاستبانة: شكلت استمارة الاستبانة المصدر الرئيسي الذي اعتمده الباحثان في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي، إذ اعتمدت المتغيرات الرئيسية والفرعية عند وضع فقراتها من خلال انتقاءها من بحوث ودراسات اجنبية، جرى تكييفها حسب طبيعة البيئة العراقية وتوجهات البحث الحالي، وطبيعة العينة المستهدفة بالإضافة الى بعض الدراسات العربية وقد تم اخراج استمارة الاستبيان بشكلها النهائي وعلى النحو الاتي:

1. تصميم استمارة الاستبيان: تكونت استمارة الاستبيان من ثلاثة أجزاء وعلى النحو الاتي:

❖ الجزء الاول: يحتوي هذا الجزء على (5) فقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية عن الأفراد لعينة البحث، وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي)

❖ الجزء الثاني: خصص هذا الجزء الى المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وحدد بعدد من الفقرات بلغت (15) فقرة توزعت على (3) أبعاد وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية)، وكل بعد لهذه الابعاد اشتمل على (5) فقرات

❖ الجزء الثالث: خصص هذا الجزء للمتغير التابع (الأداء العالي) وقد اشتمل على (20) فقرة، توزعت على (4) ابعاد وهي (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة)، وكل بعد لهذه الابعاد اشتمل على (5) فقرات. ويبين الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، والمقاييس التي تم الاستعانة بها.

جدول (1) متغيرات البحث ومصادر قياسه

متغيرات البحث الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	الفقرات	المصدر المعتمد في المقياس
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	5	(1,2,3,4,5)	استند متغير العدالة التنظيمية الى مقياس (Niehoff) Brian p & Moorman, Robert, 1993)
	العدالة الاجرائية	5		
	العدالة التفاعلية	5		
الأداء العالي	القيادة	5	(1,2,3,4,5)	استند متغير الأداء العالي الى مقياس (De Waal, 2012)
	الاستراتيجية	5	(1,2,3,4,5)	
	الهيكل والعمليات	5	(1,2,3,4,5,6)	
	الثقافة	5	(1,2,3,4,5)	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه

وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الأبعاد، والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة، كونه يتسم بالسهولة والدقة في نفس الوقت، إذ تحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمس درجات، بينما تحصل أوطأ الإجابات على درجة واحدة، وكما موضح في الجدول (2).

جدول (2) مدرج تفضيلات استبانة البحث

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

2. اختبارات استمارة الاستبانة: بهدف التحقق من صلاحية فقرات الاستبانة، فقد أجريت لها عدة اختبارات على وفق ما جاءت به الدراسات من أساليب يمكن توضيحها بالآتي:

أ- اختبار الصدق الظاهري: لمعرفة الصدق الظاهري تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من الخبراء في عدة اختصاصات للتحكيم، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة من قبل السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وبذلك استقرت الاستمارة على (35) فقرة، حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق زادت عن (90%)، وبالتالي تحقق الصدق الظاهري

ب- الثبات: وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج ذاتها بعد تطبيقه مرة أخرى في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين:

1- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split – Half) في قياس الثبات، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman – Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.94)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة ولأفراد أنفسهم وتعطي نفس النتائج.

2- معامل (ألفا) للاتساق الداخلي:

باستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل أكبر، فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.96)، وهذا يشير وبوضوح على درجة جيد جداً من ثبات الاستبانة، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في أوقات مختلفة.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة: لغرض تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته والتعرف على الفروقات المعنوية، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة تمثلت بالآتي: .

1. التوزيع التكراري، والنسب المئوية: وهي خاصة بعرض البيانات من أجل وصف إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد استخدمت من خلال الجداول التكرارية.

2. الوسط الحسابي (X): ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.

3. الانحراف المعياري (SD): يستخدم لقياس درجة التشتت لقيمة الإجابات عن الوسط الحسابي لها، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

4. معامل الارتباط بيرسون (Pearson): ويستخدم لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرين.

5. معامل الانحدار البسيط (B): يستخدم لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

6. معامل التحديد (R²): أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.

7. اختبار (F): أستخدم في اختبار معنوية التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.

تم استعمال الوسائل الإحصائية المذكورة بواسطة الحاسوب وباستخدام برنامج (SPSS)

عاشراً: مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث الحالي في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية إحدى تشكيلات وزارة الزراعة العراقية أما عينة البحث فقد اشتملت على الموظفين العاملين في الشركة المبحوثة إذ بلغ عدد الاستبانات الصالحة والمستردة (113) من مجموع (160) استبانة.

المحور الثاني/ الإطار النظري

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

يعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية الى نظرية العدالة عندما اعتقد (Adams,1964) ان الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه الاخرين وعندها يشعر بالمساواة والعدالة (العبيدي،2012:80) وهذا ما أكده (kovacevic&etal,38:2013) ان جذور العدالة التنظيمية يعود الى نظرية الانصاف (Equity Theory) عندما افترض (Adams) ان الناس يسعون للمحافظة على التوازن بين ما يقدمونه من جهد وما يحصل عليه من جهة وبين ما يحصل عليه الاخرون من جهة أخرى فاذا اختلف هذا التوازن يتولد ضغط لدى الفرد لاستعادة مقدار اكبر من الانصاف. وقد عرف (Demir,2015:134) العدالة التنظيمية بانها نوع من الأسلوب الذي يستخدمه المديرين في التعامل مع العاملين على المستوى الإنساني والوظيفي وإعطاء كل فرد ما يستحقه . ويرى (عبود،2012:69) ان جوهر العدالة التنظيمية يتحدد بالمقارنة التي يجريها العاملون بين أدائهم وأداء زملائهم مقارنة بما يحصلون عليه من عوائد بالمقاييس لما يحصل عليه الاخرون . ويعبر (الخفاجي،2012:130) عن العدالة التنظيمية بانها مقدار درجة ادراك العاملين بان القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة ومطبقة على الجميع .وفي نفس السياق عرف (الربيعاوي والدراجي،2016:10) العدالة التنظيمية بانها ادراك العاملين للأنصاف والنزاهة والشفافية في الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات والثقة في الإدارة والتي يؤدي وجودها الى زيادة رضا العاملين . ويعرف الباحثان العدالة التنظيمية بانها الطريقة التي يحكم عليها العاملين في مدى ادراكهم على محصلة العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية داخل المنظمة بنسب متفاوتة استناداً للعوامل الشخصية المتمثلة بالعاملين من جهة والعوامل التنظيمية من جهة أخرى.

أ- أهمية العدالة التنظيمية

تبرز أهمية العدالة التنظيمية من خلال الحاجة الى التخلي عن السياسات التنظيمية غير المناسبة والقائمة على البيروقراطية اذ ان العاملين يشعرون بالظلم والتهديد جراء عدم حيادية الإدارة العليا في تبني سياسات وإجراءات تضع العاملين على نسق منتظم ومتوازن في التوزيعات والتعاملات داخل المنظمة (Srivastava,2015:667) في حين يرى (المحمود،2010:255) ان إحساس العاملين بعدم العدالة ينتج عنه اثاراً سلبية على مستويات أدائهم ويضعف مستويات المواطنة التنظيمية فضلاً عن انخفاض مستويات التوازن مع الاخرين. وقد اشارت العديد من الدراسات بان إدراك العدالة التنظيمية له دور محوري في التأثير على العديد من مخرجات العمل السلوكية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (العطوي، 2011:171). ويرى (صبري، 2012:140) ان أهمية العدالة التنظيمية تكمن من خلال دورها في توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور وتسلط الضوء في الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي وتؤدي الى تطوير جودة نظام المتابعة والرقابة والقدرة على تفعيل دور التغذية العكسية. في المقابل بين (الخفاجي، 2012:132) عوامل تنطلق منها أهمية العدالة التنظيمية وهي كما يلي:

1-وسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية

2-تعمل ترتيب الافراد ضمن المجموعة وبيان دور كل منهم ومكانته في عملية اتخاذ القرارات

3-العدالة لها انعكاسات نفسية وسلوكية على المشاعر الإنسانية المتولدة بداخله فهي تساهم على ضبط وزيادة رضا العاملين.

ب- ابعاد العدالة التنظيمية:

1-العدالة التوزيعية

ويعنى بالعدالة التوزيعية بانها عدالة توزيع المكافآت او إدراك الافراد بان المخرجات التي يحصلون عليها عادلة وهي (زيادة الاجر، الترقيّة، المكافآت. الخ) (عبود، 2012:70) في حين يعبر عنها (عطا ويرسيم، 2014:131) بانها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة او انها عدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها الفرد وأضاف (calquitt& et al, 2001:427) بان العدالة التوزيعية تتطوي على جانبين مهمين فالأول هو الجانب المادي الذي يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت في حين يعبر الجانب الاخر الاجتماعي عن المعاملة الشخصية للفرد بينه وبين متخذ القرار او المديرين. وفي سياق اخر يعتقد مجموعة من الباحثين والكتاب بان العدالة التوزيعية لديها ثلاثة قواعد أساسية وهي:

1- قاعدة المساواة التي تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة من الشخص الذي يعمل بدوام

كامل يستحق تعويضاً أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي

2- قاعدة النوعية وهي تساوي العاملين بانواعهم بالفرص والحصول على المكافآت في المنظمة

3- قاعدة الحاجة تقوم على فكرة تقديم الافراد ذوي الحاجة الملحة على الاخرين (Baldwin,2006:10)

وبناء على ما سبق يعرف الباحثان العدالة التوزيعية بانها الأسلوب الذي يتخذه المديرين او متخذي القرار في كيفية توزيع القيم المادية وغير المادية على الافراد وان اختلال التوازن في إجراءاتها يعمل على توليد شعور لدى الافراد بضعف العدالة التوزيعية في منظماتهم.

2-العدالة الإجرائية:

يعود بداية مفهوم العدالة الإجرائية الى بداية السبعينات عندما أدرك الباحثون ان تقييم الافراد للعدالة لا يعتمد فقط على نتائج القرارات وانما أيضا على كيفية اتخاذ القرارات لذا يعبر عن العدالة الإجرائية بانها العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات (عطا ويرسيم، 2014:131) وبنفس الاتجاه يرى (Kilic & et al,2015:161) ان العدالة الإجرائية هي تركيبة من العمليات والإجراءات التي استخدمت لصنع القرارات. وفي سياق اخر أشار كل من (Amiraa& Halim,2013:118) ان الإجراءات التي تتبعها المنظمة غالبا ما تؤثر على الافراد وتولد لديهم شعور بعدم الانتماء اليها وهذا ما يسمى بالعدالة الإجرائية بالتالي يتمخض عن هذه الإجراءات انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي . وفي المقابل اكد كل من (Judge & Colquit,2004:395) ان العدالة الإجرائية تؤثر على مواقف الافراد ومستوى الأداء بالإضافة على طبيعة بيئة عمل المنظمة. وبناء على ما سبق يعرف الباحثان العدالة الإجرائية بانها مستوى الادراك لدى الافراد لعدالة الإجراءات والسياسات المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة وتحديد النتائج التي يحصلون عليها.

3-العدالة التفاعلية:

بدأت العدالة التفاعلية بالظهور كعامل مستقل في أبحاث العدالة أمثال (Moag & Bies 1986) اذ عدا العدالة التفاعلية بانها شكل من اشكال العدالة التنظيمية. (الدليمي والمدو، 2012:53) وقد قاموا (Ladebo & et)

206:2008, al) بتعريفها بانها نوعية التعاملات الشخصية التي يتلقاها الافراد عند تنفيذ السياسات والإجراءات في مكان العمل . وفي نفس الاتجاه يعبر عنها (Kilic & etal,2015:162) بانها نمط من أنماط التعاملات الشخصية تجاه الافراد العاملين .في المقابل يعرفها (Goudarzvandchegini & et al,2011:43) بانها الاحترام والصدق عند التفاعلات الاجتماعية مع الافراد .ويمكن ان تنقسم العدالة التفاعلية الى مكونين رئيسيين هما

1- العدالة الشخصية: والتي تتعلق بطبيعة علاقة العامل بالمنظمة والدرجة التي فيها العاملين يعاملون بشكل صحيح.

2- العدالة المعلوماتية: والتي تركز على التفسير المقدم للأفراد عن الذين يحملون سبب واستخدام الإجراءات بطريقة معينة (الربيعي والحدراوي)

وبناء على ما سبق يعرف الباحثان العدالة التفاعلية بانها نوعية الأسلوب التي يعامل بها المديرين الافراد على مستوى التفاعلات الشخصية ومستوى بيئة العمل.

ثانياً: الأداء العالي

أ- مفهوم الأداء العالي

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمنظمات المعاصرة، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد ان يكون الظاهرة الشمولية والعامل المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (العنزي والكعبي، 2013:142) وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء الا انه لم يتم التوصل الى اتفاق على تحديد مفهوم محدد له، وقد تباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول تعريف الأداء ويعود ذلك الى تنوع الأنشطة التي تؤديها المنظمات (السلطاني، 2012:31). ويرى (Kirkendall,2011:4) ان الأداء يعد الحلقة الأخيرة التي ترغب المنظمة بتحقيقها والغايات التي تسعى المنظمة للوصول اليها بفاعلية وكفاءة. أما موضوع الأداء العالي وانظمته وقياسه يُعد من أكثر الموضوعات جدلاً، بل انها من اهم التحديات التي تواجه المنظمات، (ابراهيم، 2013:244)، إذ تعود جذور الأداء العالي إلى أواخر القرن الماضي وذلك في خضم اضطرابات البيئة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي من خلالها أدركت الصناعات التحويلية خلال تلك الفترة أهمية المنافسة العالمية وعندها شعر المسئولون مرة أخرى بضرورة التفكير بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها (Brown,2006:3). وشهدت السنوات الأخيرة تيار متزايد من الدراسات والبحوث حول الأطر الرئيسة للأداء العالي، فمنذ بداية الثمانينات في القرن الماضي نشر كل من (Peters & Watterman) كتابهما الشهير "في البحث عن التميز" (In search of excellence) عام (1982) إذ طرح الباحثان سؤالاً جوهرياً هو: ما الذي يجعل الأعمال الكبيرة متميزة؟ و للإجابة عن هذا السؤال عمد الباحثان إلى دراسة (43) منظمة من بين المنظمات الكبرى في الولايات المتحدة، استنتجا من خلالها أن تلك المنظمات ذات الأداء العالي، اتبعت مجموعة من الاستراتيجيات وهي (الانحياز للعمل، التركيز على الزبون، الاستقلال الذاتي، الريادة، الهياكل المرنة، الإنتاجية العالية، الإدارة الموجهة بالقيمة) (DeWaal,2009:7). وهذا ما حفز كثير من المنظمات المعاصرة الى إعطاء أهمية متزايدة لموضوع تطوير الأداء من أجل البقاء على قيد الحياة في البيئة المنافسة والمتغيرة، ويمكن تفسير الأداء العالي بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية، إلا أن المشكلة الأساسية تكمن حول كيفية قياس الأداء (Kirkbesoglu,2015:40). فالأداء العالي هدف متحرك ومتغير وشامل ومعقد، ويمكن تعريفه بمنظورات ومداخل

متعددة فهو من منظور الهدف يعني التعريف بمخرجات المنظمة، اما من منظور العملية فيعني الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، أي انه تعبير عن أهمية الاستغلال الكفوء للموارد (الهلاتات، 2014:266) وأشار (Adzic et al 2005:45)، أن الأداء العالي هو نتيجة تفاعل عمليات وهيكل المنظمة مع استراتيجياتها ، وفلسفة قيادة تستند الى رؤية تتوافق مع قيم وثقافة المنظمة.

ولغرض توضيح مفهوم الأداء العالي ارتأى الباحثين تقديم مجموعة من التعاريف وضعها مجموعة من الباحثين والكتاب المتخصصين في هذا المجال وسيتم تبيانها في الجدول (3) كالاتي

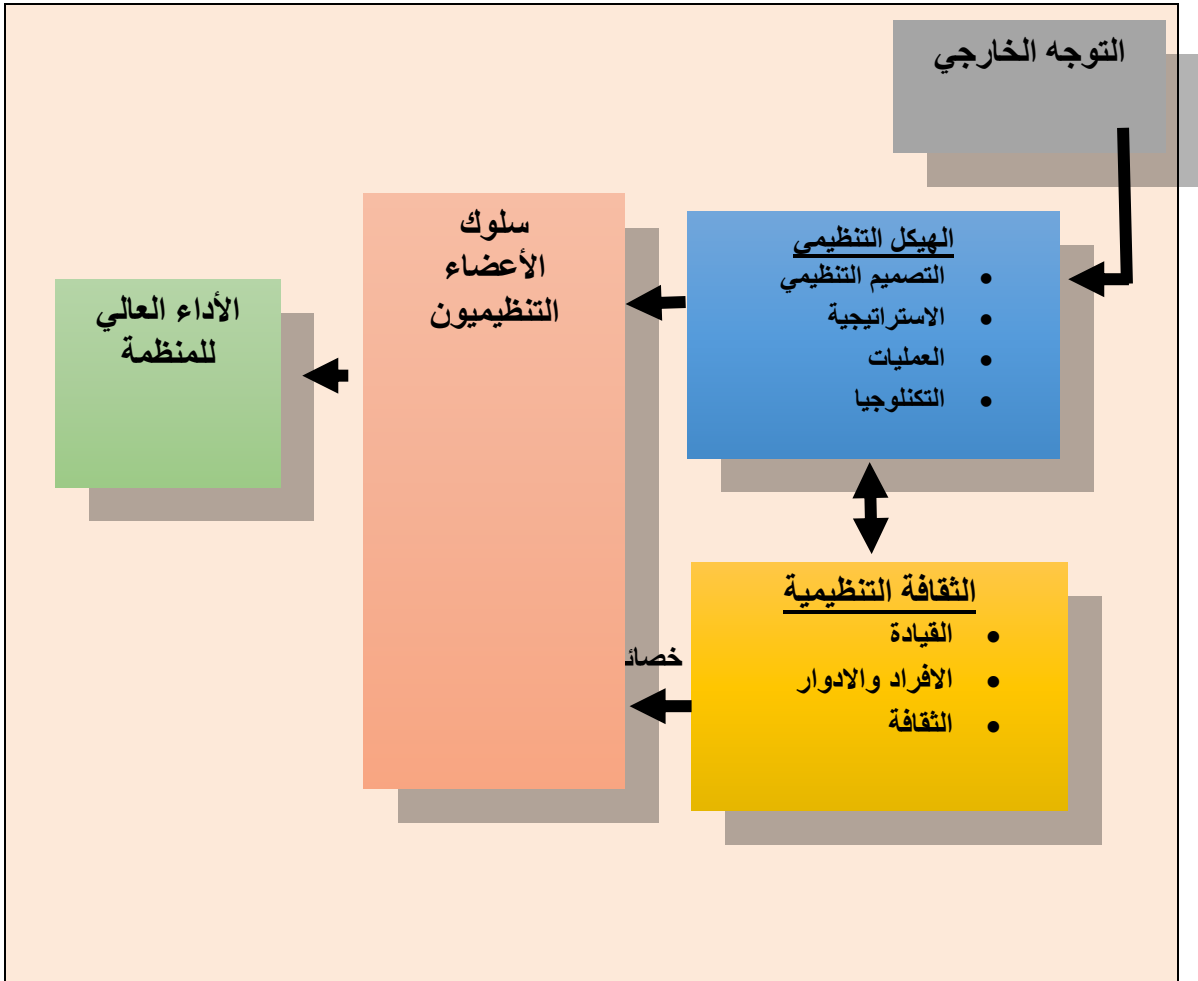
ت	الباحث	تعريف الأداء العالي
1.	(Schermmerhorn et al ,2002:78)	قدرة المنظمة على تطوير أفضل العاملين ومنتجات ونواتج مستدامة، وأن الركيزة الأساسية له هو رأس المال الفكري.
2.	(Devane,2004:7)	الوصول في تحقيق اعلى مستوى من العائد على الأهداف، وتحقيق التكامل بين عناصر المنظمة في الاستراتيجية والهيكل والممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والمعرفة والتعلم التنظيمي.
3.	(Young,2005:1)	القدرة على الاستفادة المثلى من موارد المنظمة، الأكثر قيمة من أجل تحقيق نتائج مستدامة.
4.	(Jha,2006:6)	هو مخرجات نظم فريدة ذات نتائج عالية تعمل بشكل مختلف عن المنظمات التقليدية من حيث البناء الهرمي التقليدي، الناتج عن التخطيط الاستراتيجي والترابط بين العناصر التنظيمية وعمليات المنظمة.
5.	(Laamanen, 2007: 8)	تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام من خلال التوظيف الفعّال للموارد المتاحة، وقيادة فاعلة للوصول إلى التميز التنظيمي وتحقيق النتائج الايجابية للمجتمع.
6.	(Guthrie et al, 2008: 5)	الطريقة الفريدة في التفكير وهي محاولة لتعظيم التوافق بين النظم الفرعية والاجتماعية والفنية في المنظمة.
7.	(Daft,2010:20)	هو مخرجات عمليات المنظمة والتي تبدأ بتصميم هيكل المنظمة وتنتهي بتحويل المدخلات الى مخرجات فعالة تصب نحو تحقيق قيمة وميزة مستدامة للمنظمة.

ومن خلال استقراء التعاريف أعلاه يعرف الباحثان الأداء العالي بأنه (المستوى المتميز الذي حققته المنظمة نتيجة مخرجات عملياتها الرئيسية المتمثلة بروية القيادة نحو صياغة استراتيجية واضحة وشاملة متفاعلة مع أنشطة هيكلها التنظيمي وموائمة لثقافتها العامة وقيم العاملين، والذي تخطي اعلى مستويات من الأداء الاعتيادي)

ب- نماذج وابعاد الأداء العالي

1- نموذج (De Waal,2007)

قدم (De Waal,2007:8) نموذج لخصائص منظمات الأداء العالي ،وهو كما موضح في الشكل (17) ، حسب وجهة نظر (De Waal) ، بين بان منظمات الأداء العالي هي ذات توجه خارجي اكثر من المنظمات التقليدية وتسعى بشكل مستمر لتحسين القيمة المقدمة للزبائن ، وان هذه المنظمات تمتاز بخصائص مرونة الهياكل وسرعة الاتصال وهي باستمرار تتخلص من المستويات التنظيمية غير الضرورية ، وتتوائم الاستراتيجية مع هيكل وعمليات المنظمة ، ولديها نظام عادل للمكافآت والحوافز ، في المقابل لديها ثقافة عالية وتسعى الى جذب الافراد الموهوبين ، وتتسجم رؤية العاملين مع ثقافة المنظمة ، يولد لديهم شعور بالولاء والالتزام وتسعى قيادة هذه المنظمات الى خلق الثقة وتمتاز بالفاعلية والنزاهة ، بالتالي تتمخض عن تفاعل هذه الخصائص أداء عالي .



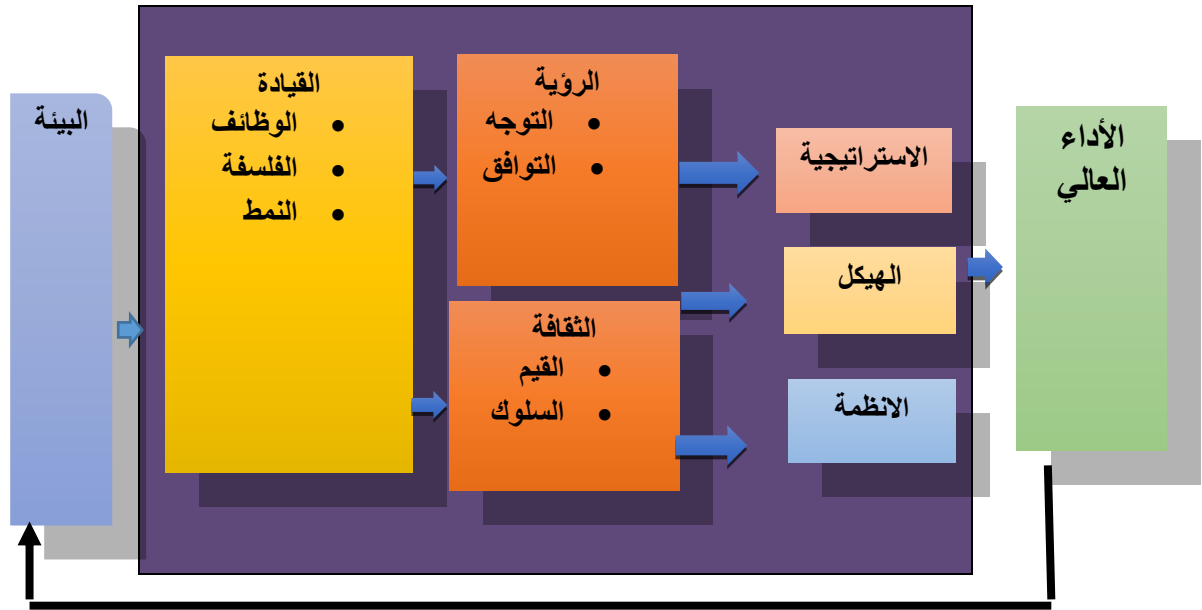
Source: De Waal, Andre´ A. (2007), "The characteristics of a high performance Organization", VOL. 8 NO. 3 2007, pp. 179-185, Q Emerald Group Publishing Limited, BUSINESS STRATEGY SERIES pp: 8

الشكل(2) مكونات الأداء العالي

2- نموذج Pickering & Brokaw,2012

ارتكز انموذج (Pickering & Brokaw,2012:172) في تقييمه لمنظمات الأداء العالي على التأثير البيئي من خلال ما يأتي:

- القيادة: إذ تتعامل القيادة مع المتغيرات البيئية من خلال وظائفها وفلسفتها ونمطها في التأثير والتأثر في البيئتين الداخلية والخارجية ومدى تكيفها مع البيئة الخارجية وتوجيه العاملين نحو ثقافة أداء عالي.
 - الرؤية: تعد رؤية المنظمة احدى المرتكزات الرئيسة لهذا النموذج فهي تتلخص بالتوجيه والتخطيط العام لمستقبل المنظمة وفقاً لطبيعة الأداء الحالي.
 - الثقافة /القيم: وهي تتلخص بالمعتقدات والقيم والسلوكيات والافتراضات والمبادئ والتي تتبناها قيادة المنظمة لاستدامة عمليات التوجيه والتخطيط نحو أداء عالي
- ومن خلال الرؤية وثقافة المنظمة تتمخض ثلاثة ابعاد مهمة وهي (الاستراتيجية والهيكل والأنظمة) التي تشكل العمليات الرئيسة داخل المنظمة والتي كلما انسجمت مع رؤية وقيادة المنظمة تحقق الأداء العالي المنظمي.



الشكل (3) نموذج المتغير لمنظمات الأداء العالي

Source :W .Picering ,John And GeraldS .Brokaw(2012),Building high performance organizations ,commonwealth center for high performance,Ince,text,vol,35,No4,and part2,p172

وكما يأتي توضيح مفاهيم هذه الابعاد.

1-القيادة Leadership

يعرف (Burns et al, 2015:132) القيادة بانها عملية شاملة وتعاونية واجتماعية تسعى للتأثير على أفعال المرؤوسين وسلوكهم وتوجههم نحو تحقيق اهداف مشتركة . في حين يعرفها (Marth,2007:5) بانها القدرة على خلق رؤية للتغيير الايجابي، ومصدر الهام وتحفيز الاخرين وتوفير فرص للنمو والتعلم . اما تعريف القيادة الأكثر انتشاراً وشيوعاً واستخداماً في معظم أدبيات الإدارة هو تعريف (George&.Jones,2008:418) القيادة هي القدرة على التأثير في العاملين ، من أجل تحقيق اهداف المنظمة.

وتُعد القيادة من الأمور الحيوية في المنظمة ، إذ من الصعب التفكير في الوصول الى الأداء العالي دون القيادة واعداد القادة (Dijk,2007:82). فالقيادة تشكل بُعداً رئيساً في بناء منظمات الأداء العالي ، إذ تعمل على تحفيز العاملين وتوزيع المعرفة وتشجيع الأبداع في المنظمة (Porter et al,1995:12). وتساهم ممارسات القيادة في خلق مناخ مناسب ، وتعزز الثقة التنظيمية لدى العاملين وتعمل على احداث تغيير دائم داخل المنظمة.(Kimmens,2014:74) و اضاف (Kirkman et al,1999:38) أن قيادة الأداء العالي تعزز الانفتاح والاتصالات وتقسيم المعلومات وزيادة المدخلات من خلال المشاركة وتحسين نوعية حياة العمل وخلق مناخ منظمي يسوده التعاون والوضوح والثقة المتبادلة. ويرى (Kdemir,2010:65) أن منظمات الأداء العالي تعطي قدراً كبيراً من الأهمية لمساهمة أفكار العاملين من اجل تحقيق إنتاجية عالية ، والطريقة الوحيدة للوصول الى هذه الأفكار هي تشارك القيادة معها خصوصاً اذا كانت القيادة تفتقر الى المشاركة في عملية صنع القرار. وبذات الاتجاه أضاف (Jenkins,2011:7) أن القيادة التي تؤدي الى أداء عالي ، هي التي تعمل على التواصل مع القوى العاملة وتطور قيادة بديلة داخل المنظمة وتعزز التعلم التنظيمي وتُمكن العاملين في المنظمة. ووصف (Graetz,1999:8) ان قادة منظمات الأداء العالي يتميزون بخصائص منها (ملهم، الاحترام والحكمة، الرؤية، الاستشعار عن بعد في فهم البيئة).

2-الاستراتيجية Strategy

يعتبر البحث في موضوع الاستراتيجية على قدر كبير من الأهمية في الفكر التنظيمي وذلك لارتباط هذا المفهوم بالوظيفة الأساسية الأولى من وظائف الإدارة وهي وظيفة التخطيط (القريوتي،2008:161) إذ تُشكل الاستراتيجية بُعداً مهماً في منظمات الأداء العالي، فقد أشار (Plenrt& cluley,2012:15) أن المنظمة عندما تمتلك استراتيجية تهتم بالتغير طويل الامد ، يجعلها قادرة على مواجهة التغيرات البيئية بشكل استباقي بطريقة كفوة وفاعلة . ويرى (De Waal,2011:8) ان عمليات التحسين المستمر للمنظمات ذات الأداء العالي تبدأ باعتماد استراتيجية تتوافق وتتسجم مع متطلبات البيئة من خلال تطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية ، واختيار استراتيجية فريدة من نوعها في تحقيق الأداء العالي. و اضاف (Finney,2008:37) بأن الاستراتيجية الناجحة والتي تؤدي الى أداء عالي هي التي تتواءم مع رؤى العاملين ، وتركز بعمق في عمليات المنظمة ، وتتصاغ وتتابع من قبل قيادة فاعلة ، وتترجم الى صيغة تنفيذية ملائمة مع ممارسات وسياسات المنظمة.

3-الهيكل والعمليات processes &Structure

يُمثل مفهوم الهيكل التنظيمي أطراً تتحدد من خلاله العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة، ومدى استقلاليتها وتكاملها معاً، فهو يعكس مجموعة أساليب علمية يتم من خلالها تنظيم الاعمال في مهام واجراء التنسيق فيما بينها لتحقيق اهداف المنظمة (العنزي،2015:241) . ويعرف (George& Jones,2012:470) الهيكل التنظيمي بأنه نظام رسمي يبين العلاقات المهمة والرسمية في المنظمة ، ويحدد كيفية استخدام العاملين

الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية . ويُعد الهيكل التنظيمي أحد المؤشرات الرئيسة في قياس الأداء المنظمي (Campbell,2009:58) . إذ يشكل الهيكل والعمليات متغيرات أساسية في منظمات الأداء العالي فهي تركز على أهمية تصميمها بالشكل الذي ينسجم مع أهدافها واستراتيجياتها والتي تستجيب للتغيرات البيئية، فأن تصميم هياكلها بهذا الشكل يساهم في زيادة تدفق المعلومات والحد من التكاليف وزيادة الإنتاجية (Holbeche,2005:97) . ويعبر (Marlow,1998:13) أن من أهم الممارسات الرئيسة في تطوير المنظمة نحو الأداء العالي هو جعل هيكل المنظمة أكثر مرونة عند تقسيم السلطة والمهام من خلال مشاركة العاملين واتخاذ القرارات . ويؤكد (Adler,2008:2) أن رشاقة وبساطة ومرونة الهيكل التنظيمي يُسهل في سرعة التواصل والاتصال وتمير المعلومات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر مرونة ودقة مما يساهم في رفع مستوى أداء عمليات المنظمة. ويضيف (Young,2005:4) أن الهيكل التنظيمي في منظمات الأداء العالي يسمح بتدفق المعلومات والاتصالات بشكل فعال ، إذ تتخذ القرارات من الأعلى الى الأسفل ومن الأسفل الى الأعلى أي ان هناك تشاركية و انسجام بين وحدات واقسام المنظمة .

4-الثقافة culture

يُعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي، كون مفهومها يتجلى في سلوك العاملين، إذ تترسخ الثقافة في حياة العمل اليومية، فجزور مفهوم الثقافة يرتبط بمختلف التخصصات من علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا (Mckenzie,2010:57) . إذ وصف (Schein,2004:2) الثقافة بأنها ظاهرة ديناميكية تحيط بنا في كل الأوقات يجري سئها باستمرار والتي أنشأتها تفاعلاتنا مع الآخرين. في حين عرفها (Gilley et al, 2001:25) بأنها الترابط بين المعتقدات المشتركة والسلوكيات والافتراضات التي يتم الحصول عليها مع مرور الوقت من قبل أعضاء المنظمة. وبنفس الاتجاه يعرفها (Humble et al,2015:212) مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمشاعر والتي تؤثر على عمليات وإجراءات المنظمة. ويعتقد (Church,2014:4) بأن الثقافة حصيلة تفاعل بين القيم والمعتقدات والمواقف داخل المنظمة مع بعضها البعض ومع أصحاب المصالح خارج المنظمة. وتلعب الثقافة دوراً مهماً في تشكيل السلوك التنظيمي ، فهي تعد أرضية مشتركة تتداخل في مفاصل وعمليات المنظمة وعدم انسجامها مع استراتيجية المنظمة تؤدي الى انهيار الفاعلية التنظيمية بالتالي ضعف الأداء المنظمي (Beer,2009:26) . وأضاف (Armstrong,2009:228) مجموعة خصائص لثقافة الأداء العالي كالتالي:

- ❖ التحسينات المستمرة في المنظمة من خلال تطوير ممارسات العمل البديلة.
- ❖ شعور العاملين بالمهام المناطة بهم، هناك علاقة قوية بين الوظيفة وقدراتهم
- ❖ التركيز على تعزيز المواقف الإيجابية، التي تؤدي الى التزام العاملين من خلال تطوير قدراتهم داخل المنظمة

المحور الثالث/ الإطار العملي

المبحث الأول / عرض النتائج وتحليلها في ضوء إجابات العينة

اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (20) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد

إذا ما تراوح بين (3-4) وجيد جدا إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) وضعيف جدا إذا ما انخفض عن (2)

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد البدائل}) = 3 = 5 \div 1+2+3+4+5$$

درجة المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

أولاً: العدالة التنظيمية: يتألف مقياس العدالة التنظيمية من (15) فقرة مقسمة بين ثلاثة ابعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) وقد خصص لكل بعد منهم (5) فقرات وفيما يأتي توضيح نتائج عينة البحث موزعة على وفق الابعاد والاسئلة

أ-العدالة التوزيعية: وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد العدالة التوزيعية كأحد ابعاد العدالة التنظيمية إذ يظهر الجدول (6) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة و النسب المئوية لها و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات و بصورة اجمالية حقق بعد العدالة التوزيعية وسط حسابي (3.22) وبمستوى متوسط و بانحراف معياري (1.21) وهذا مما يدل على انخفاض مدركات العاملين للإجراءات المتبعة في الشركة اذا ان عدالة التوزيع التي يحصلون عليها الافراد قد جاءت بنسب منخفضة وهذا ما أكدته الفقرة(2) بان مؤهلات العاملين لا تتلائم مع القيم المادية التي يحصلون عليها بالتالي ان المخرجات والعوائد التي يحصلون عليها افراد الشركة ليس بالمستوى الطموح الذي يحقق مبدأ العدالة التوزيعية.

الجدول (4) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات العدالة التوزيعية

الرقم	البيانات	مقياس الاجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.25	3.19	7.1	8	23.9	27	21.2	24	38.0	43	9.7	11	1- اشعر ان واجبات وظيفتي الحالية مناسبة لمؤهلاتي
1.25	2.86	17.7	20	23.3	26	24.8	28	24.8	28	9.7	11	2- اعتقد ان مستوى راتبي ملائم لمؤهلاتي
1.16	3.23	5.3	6	29.9	33	15.9	18	36.3	41	13.3	15	3- اشعر ان توزيع العمل على العاملين يتناسب مع قدراتهم
1.15	3.27	8.0	9	20.40	23	19.5	22	40.7	46	11.5	13	4- أرى ان مسؤولياتي تتلاءم مع الصلاحيات الممنوحة لي.
1.26	3.57	6.2	7	19.5	22	14.2	16	31.9	36	28.3	32	5- المكافآت التي احصل عليها تحفزني للارتقاء بأدائي
1.21	3.22											الوسط العام

ب- العدالة الاجرائية: تبين النتائج المعروضة في الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة الاجرائية والتي تعكس إجابات عينة البحث، اذ حقق بصورة اجمالية بعد العدالة الإجرائية وسط حسابي (3.20) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (1.16) مما يدل على ان الإجراءات والسياسات التي تعمل بها الشركة تجاه الافراد العاملين تمتاز بالجمود والمركزية وعدم تمكين العاملين في القرارات الإدارية وهذا ما أكدته الفقرة (8) اذ ان درجة الشعور المتولدة لدى الافراد ازاء عدالة الإجراءات لا تنسم بالمرونة والمشاركة الفاعلة بين القيادات الإدارية والافراد.

الجدول (5) مستوى إجابات عينة البحث ل فقرات العدالة الإجرائية

الرقم المعياري	الرقم الحسابي	مقياس الاجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.00	3.32	4.4	5	19.5	22	24.8	28	42.5	48	8.8	10	6- يستمع مسؤولي المباشر لآراء موظفيه قبل وبعد اتخاذ قرارات العمل
1.18	3.34	8.8	10	14.2	16	29.2	33	30.1	34	17.7	20	7- يجمع مسؤولي المباشر المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرار ويأخذها بنظر الاعتبار
1.10	3.04	5.3	6	34.5	39	20.4	23	31.0	35	8.8	10	8- يشرح مسؤولي المباشر القرارات والإجراءات ويزود العاملين بمعلومات إضافية عند استفسارهم عنها
1.34	3.24	10.6	12	23.0	26	23.9	27	16.8	19	25.7	29	9- يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين دون استثناء
1.18	3.08	14.5	13	20.4	23	27.4	31	30.1	34	10.6	12	10- يسمح للعاملين بتغيير او الاعتراض على القرار إذا وجد انه غير مناسب.
1.16	3.20											الوسط العام

ت- العدالة التفاعلية: حقق بعد العدالة التفاعلية بصورة اجمالية وسط حسابي (3.29) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.10) وهذا مما يدل على انخفاض مستوى التعاملات التفاعلية بين المسؤولين في الشركة والافراد اذ ان التعاملات في الشركة عند تطبيق الإجراءات الرسمية لا ترتقي بالمستوى الذي يضع الافراد من أولويات جدول اعمال الشركة وهذا ما أكدته الفقرة (13) والفقرة (14) في انخفاض مستوى الاهتمام ومناقشة القرارات التي تصب في مصلحة الافراد والتي تؤثر على وظائفهم وتولد شعور لديهم بفقدان عدالة التعاملات او التفاعلية.

الجدول (6) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات العدالة التفاعلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.99	3.44	4.4	5	13.3	15	26.5	30	45.1	51	10.6	12	11- يتعامل مع مسؤولي المباشر بلطف ويأخذني بالحسبان عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي
1.28	3.17	13.3	15	17.7	20	24.8	28	27.4	31	16.8	19	12- يهتم مسؤولي المباشر بمصالحني عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي
1.00	3.16	8.8	10	16.8	19	32.7	37	32.7	37	8.2	10	13- يظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقني كموظف عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي
1.24	3.17	9.7	11	24.8	28	20.4	23	29.2	33	15.9	18	14- يناقش مسؤولي المباشر معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن ان تؤثر في وظيفتي
1.01	3.53	4.4	5	15.9	18	19.5	22	42.5	48	17.7	20	15- يقدم مسؤولي المباشر التفسيرات المناسبة لتجعل القرار المتخذ بخصوص عملي موضوعيا.
1.10	3.29											الوسط العام

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (العدالة التنظيمية) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية وسطا حسابيا بلغ (3.23) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.15) مما يدل على تراجع وضعف العدالة التنظيمية في الشركة المبحوثة ولا يوجد اهتمام حقيقي فاعل يقود الشركة لتحقيق العدالة التنظيمية تجاه الافراد العاملين.

ثانيا: الاداء العالي: يتألف مقياس الأداء العالي من (20) فقرة مقسمة بين اربعة ابعاد (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة) وقد خصص لكل بعد منهم (5) فقرات وفيما يأتي توضيح نتائج عينة البحث موزعة على وفق الابعاد والاسئلة

1- القيادة: وفقاً لمخطط البحث الفرضي تم اعتماد بعد القيادة كأحد ابعاد الأداء العالي ويتضح في الجدول (9) ان بعد القيادة حقق بصورة اجمالية وسط حسابي (3.51) جيد وبانحراف معياري (1.07) مما يدل على ان نمط القيادة الموجود في الشؤكة المبحوثة هو نمط جيد نوعا ما من خلال سياسة الانفتاح ما بين الادارة العليا والعاملين الافراد وتحمل المسؤولية للجميع في حالة التقصير أي لا يتم القاء اللوم على العاملين فقط. ولكن الملاحظ على اداء القيادة هو تراجعها في احراز تقدم في تعزيز الثقة ما بين العاملين والادارة العليا من خلال المشاركة الفاعلة ومناقشة القرارات وايضا على الهام العاملين وتشجيعهم على احراز نتائج استثنائية وغير مسبوقه وهذا ما تؤكدته الفقرة (20)

الرمز القياسي	الرمز القياسي	مقياس الاجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.14	3.22	13.3	15	9.7	11	24.8	28	46.0	52	6.2	7	16-قيادة الشركة توسم بالقوة والنزاهة في أداء عملها.
1.17	3.47	7.1	8	14.2	16	23.9	27	34.5	39	20.4	23	17-لدى قيادة الشركة القدرة على الهام العاملين لتحقيق نتائج أداء استثنائية
1.00	3.64	3.5	4	10.6	12	22.1	25	46.0	52	17.7	20	18-تحرص قيادة الشركة على اشاعة السلوك المتواضع والمقترن بالثقة في بيئة عمل الشركة.
1.01	3.72	3.5	4	10.6	12	23.0	26	36.3	41	26.5	30	19-سياسة الشركة تُحمل مسؤولية النتائج للجميع وتعتمد الحزم تجاه المقصرين في أدائهم.
1.03	3.50	6.2	7	8.8	10	27.4	31	44.2	50	13.3	15	20-تعزز الشركة سياسة الانفتاح بين القيادة والعاملين.
1.07	3.51											الوسط العام

الجدول (7) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات بعد القيادة

2-الاستراتيجية: يتضح من الجدول (10) ان بعد الاستراتيجية حقق بصورة اجمالية وسط حسابي (3.38) وبمستوى متوسط الاهمية وبأنحراف معياري (0.912) مما يدل ان استراتيجية الشركة لا يتم الاهتمام بها بصورة فاعلة من اجل النهوض بواقعها من خلال وضع اهداف استباقية او اهداف تثير التحدي للعاملين وانما اهداف روتينية مكررة لا تضيف قيمة على عمل الشركة او تساعد على تميزها.

الجدول (8) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات بعد الاستراتيجية

الرقم المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.99	3.15	5.3	6	23.0	26	26.5	30	41.6	47	3.5	4	21- لدى الشركة رؤية واضحة تثير التحدي لدى العاملين فيها
0.99	3.37	1.8	2	12.4	14	44.2	50	30.1	34	11.5	13	22- تشترك اقسام وفروع الشركة كافة في صياغة الاستراتيجية واعداد الخطط.
0.88	3.50	2.7	3	8.8	10	34.5	39	44.2	50	9.7	11	23- تركز الشركة على تبني اهداف واضحة وطموحة.
0.77	3.73	0	0	4.4	5	32.7	37	47.8	30	15.0	17	24- تتوفر في الشركة الموارد والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية التي تحقق التميز.
0.93	3.19	1.8	2	19.5	22	46.0	52	23.0	26	9.7	11	25- هناك فهم واضح ومشارك لدى العاملين عن توجه الشركة في صياغة استراتيجياتها.
0.912	3.38											الوسط العام

3- الهيكل والعمليات: يتضح من الجدول (11) ان نتائج بعد الهيكل والعمليات حقق بصورة اجمالية وسط حسابي (3.44) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (1.01) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على ان الهيكل التنظيمي للشركة يتسم بالتنسيق ما بين الأقسام والوظائف. مع مراعاة ظروف البيئة الخارجية والداخلية عند القيام بتنفيذ المهام الرئيسة للشركة.

الجدول (9) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات بعد الهيكل والعمليات

الترتيب الرقم	المعيار الوسيط الحسابي	مقياس الاجابة										لفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.78	3.34	2.7	3	8.8	10	43.4	49	42.5	48	2.7	3	26-يسمح الهيكل التنظيمي للشركة بالتعاون والتنسيق بين الأقسام والوظائف المختلفة فيه.
0.98	3.35	5.3	6	11.5	13	34.5	39	39.8	45	8.8	10	27-تمتاز الصلاحيات والمسؤوليات بانها واضحة ومعروفة لجميع المدراء في الشركة.
0.87	3.26	3.5	4	12.4	14	43.4	49	36.3	41	4.4	5	28-يتم تنظيم اعمال الشركة في ضوء التغيرات التي تحصل في ظروف البيئتين الداخلية والخارجية
0.99	3.43	6.2	7	8.8	10	30.1	34	45.1	51	9.7	11	29-تعمل الشركة على استدامة تبسيط الإجراءات والتحسين المستمر للعمليات
1.49	3.84	3.5	4	7.1	8	21.2	24	38.1	43	30.1	34	30-يوجد نظام اتصالات داخلية يستند الى التفاعل بين فروع واقسام الشركة
1.01	3.44											الوسط العام

4-الثقافة: اما فيما يخص بعد الثقافة فقد حقق بصورة اجمالية وسط حسابي (3.39) وبمستوى متوسط الاهمية وبأنحراف معياري (1.13) مما يدل على ان مستوى الثقافة لم يرتقي الى مستوى مقبول يساعد على تحسين من نظم اداء العمل ويصل الى مستويات الاداء العالي، اذ نلاحظ وجود عدد من المعوقات تتركز في مجملها هو تجاهل دور الفرد في ثقافة الشركة وتركيزها فقط على ثقافة تحقق مستويات اداء عالية متجاهلة اهداف العاملين.

الجدول (10) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات بعد الثقافة

الامتياز	الاحصائي	مقياس الاجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.13	3.36	8.0	9	11.5	13	33.6	38	3.1	34	16.8	19	31. تمكين الافراد واعطائهم الحرية لاتخاذ القرار والتصريف هي السياسة المتبناة في الشركة
1.06	3.49	2.7	3	13.3	15	38.9	44	23.0	26	22.1	25	32. تسعى الشركة الى تطوير ثقافة موجهة نحو الاداء المتميز.
1.62	3.49	3.5	4	8.0	9	32.7	37	47.8	54	8.0	9	33. تعمل الشركة على غرس قيم جوهرية وذات معنى ايجابي لدى العاملين.
0.96	3.20	7.1	8	14.2	16	31.9	36	45.1	51	1.8	2	34. تسعى الشركة الى نشر ثقافة (الشفافية، الانفتاح، الثقة) في بيئة العمل
0.91	3.44	1.8	2	13.3	15	35.4	40	38.1	43	11.5	13	35. تسعى الشركة على خلق هوية مشتركة واحساس كبير بالمجتمع.
1.13	3.39											الوسط العام

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (الاداء العالي) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث في الشركة المبحوثة وسطا حسابيا بلغ (3.43) وبمستوى متوسط الاهمية وبأنحراف معياري (1.03) مما يدل على ان مستوى الاداء العالي في الشركة المبحوثة لا يرتقي الى حجم المسؤوليات الملقاة على الشركة والتي يحتم عليها النهوض بمستوى ادائها بما يلبي طموحات المواطن.

المبحث الثاني/ اختبار الفرضيات

بغية التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في المتغير المعتمد (الأداء العالي) سوف يتم التحقق من مدى صحة الانموذج الفرضي للبحث وفقاً لبعض الأدوات والأساليب الإحصائية وكما يأتي:

أولاً: تحليل علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والأداء العالي

تختص هذه الفقرة باختبار فرضيات الارتباط التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ كانت الفرضية الرئيسية الأولى (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والأداء العالي) إذ سيتم التحري عنها وفق معامل الارتباط (بيرسون) وكالتالي

اذ بلغ معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية اجمالاً و الاداء العالي اجمالاً (0.691**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى جيد وطردي وذو دلالة معنوية، أي ان للعدالة التنظيمية ارتباط قوي على فاعلية الاداء العالي من عدمه فكلما كان هناك توفر عدالة تنظيمية كلما كان هناك فرص متاحة امام الشركة المبحوثة من اجل التعزيز من ادائها بما يحقق نسب متقدمة من الاداء العالي، ونتيجة الى ما سبق تتحقق الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين العدالة التنظيمية والاداء العالي)

أ- اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين العدالة التوزيعية والأداء العالي)

بلغ معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والأداء العالي إجمالاً (0.546**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط وطردي وذو دلالة معنوية، أي ان للعدالة التوزيعية ارتباط قوي في تعزيز الاداء العالي. اذ ان العدالة التوزيعية تُعد من المكونات الرئيسية للعدالة التنظيمية فهي تتعامل مع التخصيص والنتائج التي يحصل عليها الافراد فكلما كان هناك توازن في الإجراءات التوزيعية في الشركة كلما ساعدت على تحقيق مستويات متقدمة من الاداء العالي ونتيجة الى ما سبق تتحقق الفرضية الفرعية الأولى.

ب- اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين العدالة الاجرائية والأداء العالي)

بلغ معامل الارتباط بين العدالة الاجرائية والأداء العالي إجمالاً (0.564**) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط وطردي وذو دلالة معنوية، أي ان العدالة الاجرائية تفسر لنا تفسيراً جيداً لاحتياجات وسلوكيات العاملين وان العدل في الإجراءات المستخدمة لتحديد حصص الافراد في الشركة المبحوثة له دور جوهري على فاعلية الاداء العالي وتعزيزه، ونتيجة الى ما سبق تتحقق الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين العدالة التفاعلية والأداء العالي)

بلغ معامل الارتباط بين بعد العدالة التفاعلية والأداء العالي إجمالاً (0.700**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى جيد وطردي وذو دلالة معنوية، أي ان العدالة التفاعلية تمثل درجة تعامل المديرين وتفاعلهم مع الافراد فكلما كان ادراك الافراد بان التعاملات جيدة من خلال الثقة والاحترام المتبادل والمشاركة الفاعلة زاد التفاعل المنظمي بالتالي ينعكس دوره على تعزيز وتطوير الاداء العالي، ونتيجة الى ما سبق تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (11) يبين الارتباطات البينية بين ابعاد استراتيجية التوظيف وابعاد الاداء العالي

	الارتباط ومستوى الدلالة	العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة التفاعلية
الاداء العالي	الارتباط	.691**	.546*	.564**	.700**
	Sig	.0000	.0000	.000	.0000

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

ثانياً: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

تختص هذه الفقرة باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية في الأداء العالي) إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط

$$Y = a + \beta_1 (X_1)$$

$$Y = 1.775 + 0.512(X)$$

و تمثل Constant (a) مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني ان الاداء العالي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد العدالة التنظيمية (X₁, X₂, X₃) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (113) فرد و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات وقد استخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة لإظهار النتائج ويتضح من الجدول (14) ان قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (101.619). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الاداء العالي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان للعدالة التنظيمية تأثير

جوهرى وفاعل في زيادة مستوى الاداء العالي، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.478) يتضح بان العدالة التنظيمية قادر على تفسير ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (الاداء العالي) اما النسبة الباقية (58%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_1) البالغ (0.512). بان زيادة العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء العالي بنسبة (51%). ويتفرع منها الفرضيات الاتية:

أ-اختبار الفرضية الفرعية الاولى

لا اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد العدالة التوزيعية في الاداء العالي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_1 (X_1)$$

$$Y = 2.070 + 0.423(X)$$

ويتضح من الجدول (14) ما يأتي:

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (47.157). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد العدالة التوزيعية في الاداء العالي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.298) يتضح بان بعد العدالة التوزيعية قادرة على تفسير ما نسبته (27%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (الاداء العالي) اما النسبة الباقية (73%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_2) البالغ (0.423). بان زيادة بعد العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء العالي بنسبة (40%).

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد العدالة الإجرائية في الاداء العالي) اذ التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_3 (X_3)$$

$$Y = 2.788 + 0.358(X)$$

ويتضح من الجدول (14) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (51.864). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده العدالة الإجرائية في الاداء العالي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان الإجراءات في العدالة بصورة صحيحة وعادلة لها تأثير فاعل على مستوى الاداء العالي في الشركة المبحوثة. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.318) يتضح بان بعد العدالة الاجرائية قادره على تفسير ما نسبته (32%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (الاداء العالي) اما النسبة الباقية (68%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_3) البالغ (0.358). بان زيادة بعد العدالة الاجرائية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء العالي بنسبة (40%).

ج-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد العدالة التفاعلية في الاداء العالي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_4 (X_4)$$

$$Y = 2.094 + 0.407(X)$$

ويتضح من الجدول (14) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (106.765). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده العدالة التفاعلية في الاداء العالي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.499) يتضح بان بعد العدالة التفاعلية قادر على تفسير ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (الاداء العالي) اما النسبة الباقية (59%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_4) البالغ (0.407). بان زيادة بعد العدالة التفاعلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء العالي بنسبة (40%).

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 بدرجة حرية (113) = 3.94

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 بدرجة حرية (113) = 6.90

جدول (12) تحليل ابعاد العدالة التنظيمية في الاداء العالي							
المتغير التابع	الدلالة	sig	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد	أبعاد العدالة التنظيمية
الاداء العالي Y	معنوي	0.000	47.157	0.423	2.070	0.298	العدالة التوزيعية
	معنوي	0.000	51.864	0.358	2.788	0.318	العدالة الاجرائية
	معنوي	0.000	106.765	0.407	2.094	0.499	العدالة التفاعلية
	معنوي	0.000	101.619	0.512	1.775	0.478	العدالة التنظيمية

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1. -اظهر تحليل نتائج البحث بانخفاض مستوى إدراك العاملين للعدالة التوزيعية، اذ لم تولي الشركة اهتماماً بعدالة التوزيع مما له تداعيات انعكست بصورة سلبية على المستوى العام للاداء العالي في الشركة.
2. أكدت نتائج البحث الى ان الإجراءات وسياسات الشركة تجاه الافراد العاملين تمتاز بالجمود والمركزية اذ يتضح من خلال الإجابات أبعاد العدالة الإجرائية بانها إجراءات لا تتسم بالمرونة والمشاركة الفاعلة بين القيادات الإدارية والافراد العاملين.
3. بينت نتائج البحث الى انخفاض مستوى اهتمام المدراء اتجاه العاملين في مناقشة القرارات التي تصب في مصلحتهم والتي تؤثر على وظائفهم مما يؤدي الى تولد شعور لديهم بفقدان العدالة التفاعلية.
4. اوضحت نتائج البحث ان مستوى العدالة التنظيمية بابعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية التفاعلية) كان بالمستوى الغير مرض اذ ان إجابات العاملين لم تشير بشكل كاف الى وجود انصاف من قبل الشركة بتوزيع الموارد وفي اتباع سياق عادل في اتخاذ القرارات وهذا أيضا شمل أسلوب التعامل او التفاعل الذي يبديه المدراء اتجاه العاملين.
5. اتضح بان قيادة الشركة لم تتمكن من احراز الثقة العالية بينها وبين العاملين على الرغم من نمط القيادة الجيد الذي أكدته إجابات العاملين بحرصها وسعيها على اشاعة السلوك المتواضع في بيئة عمل الشركة.
6. بالرغم من وجود استراتيجية شاملة وخاصة في عمل الشركة المبحوثة ولكنها لا تتميز بالطابع الاستباقي الذي يواكب التغيرات المتسارعة والحاصلة في البيئة الخارجية.

7. أكدت نتائج البحث بوجود تنسيق جيد من حيث الإجراءات وعمليات الهيكل التنظيمي في الشركة المبحوثة مع وجود التحسين المستمر للعمليات الداخلية.
8. ان طبيعة الثقافة في الشركة المبحوثة كان جل اهتمامها هو كيفية خلق ثقافة تلهم العاملين من اجل تحقيق اهداف الشركة لكن الملاحظ هو وجود عدد من المعوقات تتركز في مجملها هو تجاهل دور الفرد في ثقافة الشركة وتركيزها فقط على ثقافة تحقق مستويات اداء عالية متجاهلة اهداف العاملين.
9. أظهرت نتائج البحث ان مستوى الاداء العالي في الشركة المبحوثة لا يرتقي الى حجم المسؤوليات الملقاة عليها والتي يحتم عليها النهوض بمستوى ادائها بما يلي طموحات المواطن.
10. أظهرت نتائج البحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين العدالة التنظيمية والأداء العالي.

ثانياً: التوصيات:

1. زيادة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره من أصول المنظمات العامة الرئيسة في قيادة الشركة نحو تحقيق الأداء العالي
2. ضرورة مراعاة مدراء الشركة لانظمة الحوافز العادلة من خلال ربط هذه الحوافز والعوائد بما يقدمه العاملين ولا بد من وجود أنظمة قياس وان تكون عادلة لقياس فعالية الأداء لجعل العاملين يمنحون ثقتهم لمدراء شركتهم بالتالي يشعرون بالعدالة لضمان تحفيزهم وولائهم المستمر.
3. ان تكون الإجراءات والقوانين وسياسات الشركة جزءاً مهماً من رؤيتها وتوجهها مما ينبغي ان يفكر العاملين على انها سبب في نجاحهم وشعورهم بتحقيق العدالة الإجرائية الذي يؤدي الى زيادة مستوى اداءهم وأداء الشركة.
4. ضرورة متابعة إدارة الشركة لواقع العدالة التفاعلية والتأكد من ان كافة العاملين يتم معاملتهم بعدالة واحترام وهذا من خلال الاستماع المباشر بين الإدارة العليا والعاملين ومناقشة القرارات التي تصب في مصلحة العاملين واهدافهم ليس حسب اهداف الشركة الذي يؤدي الى تفاعل اهداف العاملين ومصالحهم مع اهداف الشركة الى زيادة مستوى الأداء العالي للشركة.
5. العمل على زيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بانواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) بما ينعكس ايجابياً على أداء العاملين بالتالي يسهم في تعزيز الأداء العالي للشركة.
6. العمل على انشاء دورات تدريبية داخل الشركة وفروعها بشكل سنوي حول توضيح مفهوم الأداء والأداء العالي ومدخلاته الأساسية وكيفية استثمارها في الحد من العوامل التي تعيق تحقيق مستويات عالية في الأداء
7. وضع وصياغة استراتيجية للشركة ذو رؤية واضحة واهداف محددة بالتنسيق مع الأقسام والفروع التابعة لها ومتابعة مستويات التنفيذ لها من قبل لجان مركزية تشكل داخل مقر الشركة ولجان فرعية تشكل خارجها وتشخيص مواطن الضعف في الأداء والتنفيذ.
8. اجراء مراجعة للهيكل التنظيمي الحالي للشركة بالشكل الذي يجعله ذو مرونة عالية في انجاز المهام والاعمال
9. السعي الى تطوير ثقافة الشركة موجهة نحو تحقيق الأداء العالي من خلال خلق الثقة بين العاملين والقيادات وتمكينهم واعطاؤهم الحرية بالمشاركة بصناعة القرارات واتخاذها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية (Arabic References)

1. إبراهيم، نور خليل (2013)، "متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي" بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد(13)، العدد(73)، صص(238-263)
2. الخفاجي، حاكم جبوري علك (2012)، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، المجلد(14)، العدد(3)، صص(8-35)
3. الدليمي، انتصار عباس حمادي والمدو، الاء عبد الكريم غالب(2012)، "أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية"، بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، المجلد(14)، العدد(4)، صص- (43-65)
4. الربيعاوي، سعدون حمود والدرجي، سلام سعد سريح(2016) "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي"، بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(21).
5. السلطاني، علي عصام لطيف (2011)، "التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي" دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير إدارة اعمال، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية
6. صبري، رنا ناصر، (2012) "دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة الدنانير، المجلد(14)، العدد(1)، صص(130-160)
7. عبود، على سكر، (2012)، "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(14)، العدد(4)، صص(66-81)
8. العبيدي، نماء جواد (2012)، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (8)، العدد(24)، صص(74-107)
9. عطا، خالدية مصطفى وبريسم، مها عارف (2014) "العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (23)، صص(119-157)
10. العطوي، عامر علي حسين، (2011) "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف" دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني، مجلد الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(7)، العدد(21)، صص(167-187)
11. عنزي، سعد حمود والكعبي، حميد سالم (2013)، "دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(35)، صص(123-158)

12. العنزي، سعد علي حمود(2015) "نظرية المنظمة مفاهيم-مداخل-عمليات"، ط1، مكتبة السيسبان، بغداد-الوزيرية، العراق
13. القريوتي، محمد قاسم (2008)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
14. المحمود، سعد فاضل عباس (2010)، "انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية" دراسة لآراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة دهوك، تنمية الرافدين، المجلد(32)، العدد(98)، (ص-ص) 261-247
15. الهللات، صالح علي عودة (2014)، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن

ثانياً: المصادر الأجنبية (English References)

1. Adler, Paul S,(2008), "Designing High-Performance Organizations", University of southern California, Bridge Hall 308-D,pp.1-18
2. Adzic, Slobodan & Lazić, Jelena & Cvijanović, Janko M.(2005)" High performance organization model" pp.(45-78)
3. Amiraa,O. Fatimah A. M. & Halim F. W.(2013), "The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction" Pertanika J. Soc. Sci. & Hum. 19 (S): 115 – 121
4. Armstrong, Michael,(2009), "Handbook of Performance Management th edition: An evidence-based guide to delivering high performance",4th ed, Kogan, London & Philadelphia
5. Balodwin, Susanna,(2006), "Organizational Justice", Institute for Employment Studies ,pp(1-13).
6. Beer, Michael,(2009), "High commitment, high performance : how to build a resilient organization for sustained ",First th ed, John Wiley & Sons, Inc. San Francisco
7. Brown ,Eric D.,(2006), "Implementing A High Performances Work System " , <http://www.ericbrown.com>.
8. Burns,Heather &Vaught, Heather Diamond &Bauman,Corin(2015)" Leadership for Sustainability: Theoretical Foundations and Pedagogical Practices That foster Change" ,International Journal of Leadership Studies, Regent University, Vol. (9) Iss. (1), School of Business & Leadership ,pp(131-143)
9. Campbell, Edgar E. (2009)" An Evaluation of the Cumulative Impact of Multiple Priorities and Strong Organizational Culture on Shared Vision and Cross-Functional Alignment in a High-Performance Organization", Submitted Doctor of Philosophy with a Concentration in Organizational Behavior , Union Institute & University Cincinnati, Ohio
10. Church, Cheyanne Scharbatke,(2014)" Effectiveness Assessment Tool for High-Performance Social Change Organizations: An Overview,2014,pp(1-6)
11. Colquitt,Jason A. & Conlon, Donald E.& Wesson,Michael J. & Yee Ng K.,(2001) "Justice at the millenn,Ameta- Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research",JONRAL OF Applied Psycholgy,vol(86),No(3).pp425-445

12. Daft, Richard L.(2010), "Organization Theory and Design," 10th ed, South-Western, Cengage Learning
13. De Waal, André A (2007) "The Characteristics of High Performance organizations," Business Strategy Series, vol (8), No (3) , Emerald ,pp.(1-10)
14. De Waal, André A(2012) "Characteristics of High Performance organizations," Business Management and Strategy, Vol. (3), No. (1) ,pp.(28-45)
15. De Waal, André A. (2009), "Achieving High Performance In the Public-sector: What needs to be done?" Kingdom of Saudi Arabia, Institute of Public Administration: International Conference on Administrative Development , Towards Excellence IN Public Sector Performance
16. Demir,Kamile ,(2015), "The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational" Eurasian Journal of Educational Research, Issue 60, 2015,(131-148)
17. Devane, Tom, (2004), "Integrating Lean Six Sigma and High-Performance Organizations," Firstth ed, John Wiley & Sons, Inc.
18. Dijk, Rob van,(2007), "High Performance Business Strategy Inspiring Success Through Effective Human Resource Management", Firstth ed, Kogan Page Limited, London
19. Finney, Martha I.,(2008), "Building High-Performance People and Organizations," Firstth ed, Praeger Publishers ,U.S.A
20. Gathrie,JAMES P.& Liu, Wenchuan & Flood, Patrick c.& Maccurtain,Sarah (2008) "High Performance Work Systems, Workforce Productivity, and Innovation: A Comparison of MNCs and Indigenous Firms", The Learning, Innovation and Knowledge (LINK) Research Centre Working Paper Series, pp(1-24)
21. George, Jennifer M, & Jones, Gareth R,(2008), "Understanding and Managing Organizational Behavior," 5th ed, Pearson –Prentice ,Hall ,U.S.A
22. Gilley, Jeny W., & Quatro, Scott A. ,& Hoekstra, Erik,& Whittle, Doug D,(2001), "The Manger as Change Agent: A Practical Guide for Developing high performance People and Organizations New Perspectives in Organizational Learning, Performance, and Change ,Firstth ed ,Perseus, publishing
23. Graetz,Wayne E.(1999) "The Effectiveness of visionary leader ship to internal and external Process of High Performance", Master of Science Degree in training and development ,the craduate College, University of Wisconsin - Stout
24. Holbeche, Linda,(2005), "The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainable success," First th ed, Elsevier Butterworth-Heinemann
25. Humble, Jez, & Molesky, Joanne, & O'Reilly, Barry,(2015), "How High Performance Organizations Innovate at Scale", 3th ed, O'Reilly Media, Inc., 1005 Graven stein ,U.S.A
26. Jenkins, Davis(2011) "Redesigning Community Colleges for Completion: Lessons from Research on High-Performance Organizations" CCRC Working Paper No. 24, Community College Research Center, pp.(1-53)

27. Jha, Dipra (2006)" **Common Characteristics of High-Performance Organizations**", Master of Science Degree in Training and Development, The Graduate School, University of Wisconsin-Stout
28. Judge, Timothy A. & Jason A. Colquitt,(2004)"**Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict**", Journal of Applied Psychology , the American Psychological Association , Vol. (89), No. (3), pp (395–404)
29. Kılıç1,Taşkın & Bostan2,Sedat & Grabowski3,Witold(2015)"**A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level of Justice Perceptions**" International Journal of Health Sciences, 2015, Vol. 3, No. 1, pp. 157-175
30. Kimmens, By Randall M. (2014)"**Presidential Leadership Practices of High-Performance Community Colleges**"A Dissertation Submitted , Degree of Doctor of Education , Education Leadership, Northern Arizona University
31. Kirkbesoglu , Erdem,(2015)," **The Effects of Organizational Performance on the Relationship between Perceived Organizational Support and Career Satisfaction: An Application on Insurance Industry,**" Journal of Management Research, Faculty of Commercial Sciences, Baskent University, Vol. (7), No. (3),pp.(35-50)
32. Kirkendall ,Nancy J.(2011)"**Organizational Performance Measurement in the energy information Administration**" Energy Information Administration ,pp(1-10)
33. Kirkman, Bradley L. , & Lowe, Kevin B. Young, Dianne D.(1999),"**High performance work organizations : Definitions, practices, and Bibliography**" ,1th ed, U.S.A
34. Kovačević,Ivana &Zunić, Predrag , Mihailović,Dobrivoje ,(2013) **Concept of Organizational Justice in the Context of Academic Achievement**, Management Journal for Theory and Practice Management,pp1-46
35. Laamanen, Kai, **High Performance Organization** , (2007),www.innotiimi.com
36. Marlow, Roy D.(1998)" **Hihg Performance Work Practices in SMALL Manufacturing and Processing Organizations Win CH Export**" Submitted to ,the Faculty of the Graduate College ,Oklahoma State University
37. Martin,André(2007)"**Everyday Leadership**"Global Voice of Leadership Team Lucie Lawrence ,Center for Creative Leadership, pp(1-15)
38. McKenzie, Katherine,(2010)," **Organizational Culture: An Investigation into the Link between Organizational Culture, Human Resource Management, High Commitment Management and Firm Performance**", Otago Management Graduate Review, vol (10),pp.(57-68)
39. Niehoff, Brian p & Moorman, Robert H, (1993), **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol.36, No.3, pp.527-556
40. Pickering, John W. Brokaw, Gerald S.(2012)" Building high-performance organizations" Commonwealth Center for High Performance Organizations ,Inc. ,pp.(170-200)
41. Plenert, Gerhard, & Cluley, Tom,(2012)," **Driving Strategy to Execution Using Lean Six Sigma A Framework for Creating High Performance Organizations**", 1th ed, Taylor& Francis Group ,LLC, London

42. Porter, Tom & Pickering, John & Brokaw, Gerry(1995)" **Building High Performance Organizations For The Twenty-First Century: Lessons From Charleston Naval Shipyard**", Center for High-Performance Organizations, Inc., pp.(1-32)
43. Schein, Edgar H.,(2004),"**Organizational Culture and Leadership**",3th ed, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco
44. Schermerhorn, Jr., John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N., (2002),"**Organizational Behavior**," 7th ed, John Wiley & Sons, Inc.
45. Srivastava,Urmila Rani (2015), **Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals**" ,American Journal of Industrial and Business Management, 2015, 5,pp 666-685
46. Young, Nicole M.(2005)," **5 Qualities of a High Performance Organization**," Optimal Solutions Consulting ,pp.(1-7)