

أثر العدالة التنظيمية على تحسين إنتاجية الموظفين: دراسة تطبيقية على قسم الإداريين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة

إعداد الباحثين:

[محمد سفر أحمد القحطاني - المملكة العربية السعودية - كلية جدة العالمية - تخصص إدارة أعمال - 2024]
إشراف:

[د. صالح عبد الرحمن الثنيان - المملكة العربية السعودية - كلية جدة العالمية - تخصص إدارة أعمال]

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على تحسين إنتاجية الموظفين الإداريين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية من الموظفين الإداريين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة وعددهم (116) موظف، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية في شركة المياه الوطنية بجدة قد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغت أعلى المتوسطات لـ " للعدالة التفاعلية " بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، يليها "العدالة الإجرائية " بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وأخيراً " العدالة التوزيعية " بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، كما أظهرت النتائج أن مستوى إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة قد جاء بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وتحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إتباع الشركة لاستراتيجيات فعالة من شأنها زيادة الوعي لدى القيادات العليا بأهمية توافر العدالة التنظيمية وما ينعكس عنها من زيادة في إنتاجية موظفي الشركة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - تحسين إنتاجية الموظفين.



<https://doi.org/10.62690/ijssp2337>

[The Impact of Organizational Justice on Improving Employee Productivity: An Applied Study on the Administrative Department of the National Water Company in Jeddah Governorate]

Prepared by:

[Mohammed Safar Ahmed Al-Qahtani]

[Dr. Saleh Abdul Rahman Al-Thunayan]

Abstract:

The study aimed to identify the impact of organizational justice dimensions (distributive, procedural, interactive) on improving employee productivity at the National Water Company in Jeddah Governorate. The study relied on the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as the main tool to collect data from a random sample of administrative employees at the National Water Company in Jeddah Governorate, numbering (116) employees. The data were analyzed using the SPSS program. The results of the study showed that the level of organizational justice at the National Water Company in Jeddah was high, as the highest averages for "interactive justice" reached an arithmetic mean of (3.85), followed by "procedural justice" with an arithmetic mean of (3.81), and finally "distributive justice" with an arithmetic mean of (3.68). The results also showed that the level of employee productivity at the National Water Company in Jeddah was high, with an arithmetic mean of (4.18). The results also showed a statistically significant relationship between the dimensions of organizational justice (distributive, procedural, interactive) and improving employee productivity at the National Water Company in Jeddah. It was recommended The study highlights the need for the company to adopt effective strategies that would increase awareness among senior management of the importance of organizational justice and its resulting increase in the productivity of the company's employees.

Keywords: Organizational justice - Improving employee productivity.

الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

مقدمة:

تعد الموارد البشرية في جميع المنظمات الجزء الأكثر أهمية في بيئة التنظيم فهي ركيزة مهمة في سبيل تحقيق أهدافها وأداة حيوية في إدارتها وتفعيل إمكانياتها، وبالتالي فلا سبيل أمام هذه المنظمات إلا من استثمار هذه الموارد وتبني السياسات والاستراتيجيات المناسبة للاحتفاظ بها من خلال تطبيق العديد من المبادئ والمفاهيم التنظيمية الحديثة؛ والتي يأتي في مقدمتها بلا شك مبدأ العدالة التنظيمية.

لقد حظيت العدالة التنظيمية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ويركز الباحثون في مجال العدالة التنظيمية بشكل أساسي على دور العدالة في بيئة العمل. وأوضحوا أن وعي الموظفين بالعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على النتائج التنظيمية، بما في ذلك اتجاهات

الموظفين، والتي تشمل تحقيق الرضا الوظيفي وولاء الموظفين للمنظمة، وضمان التطوير التنظيمي وإحداث تغييرات إيجابية في المنظمة (أحمد، 2018).

كما تعكس العدالة التنظيمية أيضاً الطريقة التي يحكم بها الفرد على المستوى الإنساني والوظيفي الذي يتعامل به من قبل رئيسه في العمل، وعلى هذا الأساس ينبغي على هذه المنظمات تحقيق مستوى من العدالة التنظيمية لضمان رضا العاملين فيها، ومؤشر كبير بأنهم مقبولين ومقدرين من قبل رؤسائهم، فضلاً عن أنه يعبر عن قوة أيمان الفرد بأهداف وقيم منظمته، والتي تنعكس بشكل كبير على مستوى إنتاجيته في العمل (فؤاد، 2022).

كما تؤدي إنتاجية الموظفين إلى زيادة الإنتاجية الإجمالية للمنظمة لأن العامل البشري هو أحد العوامل التي تتغير في خصائصهم وقدراتهم ومهاراتهم لها تأثير إجمالي على المنظمة وهو من أهم العوامل المؤثرة على المنظمة، وتعتمد كفاءتها وإنتاجيتها وفعاليتها على توافر عوامل كثيرة مثل الحوافز والسياسات الإدارية وبيئة العمل وتوافر الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين (مالك، 2022).

1- مشكلة الدراسة:

تهدف المملكة العربية السعودية ضمن برنامج التحول الوطني لرفع كفاءة وإنتاجية الموظف السعودي لتحقيق التميز في الأداء الذي تسعى إليه رؤية 2030 وعليه تم تحديد هدف استراتيجي لتحسين إنتاجية الموظفين، والعمل على تطوير الأطر التنظيمية واللوائح الخاصة بالعمل لإيجاد بيئة عمل محفزة مما يعزز من إنتاجية الموظفين (الفيفي، 2022).

ويعتبر إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية من الأمور التي تساهم في الارتقاء بمستوى إنتاجياتهم، حيث أن توفير العدالة التنظيمية يعزز من السلوكيات الإيجابية داخل العمل، كما تساهم أيضاً في تحقيق الرضا الوظيفي وولاء العاملين للمنظمة بما يضمن تطوير المنظمة وإحداث التغير الإيجابي بها؛ وأن شعور الموظف بعدم العدالة التنظيمية داخل العمل قد يعوق تحقيق مثل هذا التغير الإيجابي والتطوير (هيبة، 2022). فضلاً عن ذلك توفر العدالة التنظيمية أساس العدل والمساواة في الحقوق والواجبات بين الجميع، والمساهمة في تكوين شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، كما تشكل العدالة لدى الفرد الدافع الداخلي المحفز على الإنتاج لشعوره وثقته بحصوله على احتياجاته وتحقيق رغباته بعدالة وأمن وذلك ينعكس بشكل إيجابي على مستوى إنتاجيته داخل العمل (بن عدة، 2021).

وانطلاقاً من حرص شركة المياه الوطنية بمحافظه جده على تقديم خدماتها بشكل مميز والمساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، مما يستلزم ذلك توافر العدالة التنظيمية بما تحدثه من آثار إيجابية ونفسية واجتماعية ومالية تؤثر بشكل مباشر وفعال على إنتاجية الموظفين؛ لأن العدالة تعطي لهم مؤشر هام من خلال عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات (التفاعل) (سراج، 2023) وبناءً على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة.

2- أسئلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر العدالة التنظيمية على تحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة؟

ومن السؤال الرئيس يتفرع عدة أسئلة فرعية كالآتي:

1. ما أثر العدالة التوزيعية على تحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة؟
2. ما أثر العدالة الإجرائية على تحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة؟
3. ما أثر العدالة التفاعلية على تحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة؟

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على تحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة، كما تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر العدالة التوزيعية على تحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة.
2. التعرف على أثر العدالة الإجرائية على تحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة.
3. التعرف على أثر العدالة التفاعلية على تحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة.

4- أهمية الدراسة:

1) الأهمية النظرية:

- يركز البحث على إحدى الاتجاهات الإدارية الحديثة وهي العدالة التنظيمية وفي هذا إضافة إلى الكتاب والممارسين لهذه الأساليب الإدارية الحديثة، وخاصة وأن العدالة التنظيمية يمكن أن تساهم في خلق بيئة عمل عادلة ومشجعة، مما يؤدي إلى تقليل التوتر وزيادة الولاء لدى الموظفين.
- كما يساهم البحث في دعم المكتبة السعودية والعربية والدراسات المستقبلية حول موضوع الدراسة.
- مراجعة العديد من المؤلفات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، والتي تساهم في الإثراء المعرفي لهذا الموضوع.

2) الأهمية التطبيقية:

- نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار بشركة المياه الوطنية معلومات عن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وتأثيرها على إنتاجية الموظفين داخل العمل وتقديم مقترحات وتوصيات يستفيد منها الموظفون والباحثون في هذا الشأن.
- يتوقع من هذه الدراسة توفير الحلول والإجراءات المناسبة لسد الثغرات ومعالجة التحديات التي تعاني منها العدالة التنظيمية في الشركة.
- تقديم توصيات تساعد شركة المياه الوطنية في تطوير سياسات تساهم في تحسين أداء وإنتاجية الموظفين من خلال تطبيق ممارسات عادلة.

5- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على معرفة أثر العدالة التنظيمية على تحسين إنتاجية الموظفين.
- الحدود البشرية: يقتصر البحث على موظفي الأقسام الإدارية بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة.
- الحدود المكانية: يقتصر البحث على شركة المياه الوطنية – محافظة جدة.
- الحدود الزمانية: 1446 هـ - 2024م.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

بعد الإطار النظري والدراسات السابقة حجر الزاوية في أي بحث علمي، إذ يوفران الأساس الذي تبنى عليه الدراسة. ويتناول هذا الفصل أثر العدالة التنظيمية على تحسين إنتاجية الموظفين دراسة تطبيقية على قسم الإداريين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة وذلك من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة حيث يشتمل على الإطار النظري على العدالة التنظيمية ويتناول تعريفها وأهميتها وطبيعة عملها والعوامل التي أدت إلى زيادة أهميتها والأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية وكما تناول إنتاجية الموظف وأهميتها وفوائدها وعناصرها والتعقيب عليها.

أولاً: الإطار النظري.

أ- العدالة التنظيمية.

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من كتاب الفكر الإداري بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة لما لها من تأثير على العاملين داخل محيط العمل؛ فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على إنتاجية العاملين في المنظمة (فؤاد، 2022). يتطرق هذا الجزء إلى العدالة التنظيمية وأهميتها وأنواعها ومقوماتها وأبعادها وذلك كما يلي:

1- مفهوم العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم النسبية التي يفهم الناس من خلالها العدالة التنظيمية ويقيمونها بشكل مختلف، على سبيل المثال، ما يعتبره بعض الأشخاص عملية عادلة قد يعتبره آخرون متحيزاً أو ذاتياً. يختلف الموظفون في تصوراتهم حول أبعاد ممارسة العدالة التنظيمية للنزاهة والموضوعية (المطيري، 2018).

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها "تصورات الموظفين عن العدالة والإنصاف في المعاملة التنظيمية، بما في ذلك النتائج أو المخرجات المتلقاة، والوسائل أو الإجراءات المتبعة في تخصيص تلك المخرجات، والمعاملة الفردية التي يتلقاها الموظفون أثناء تنفيذ تلك الإجراءات، وفيما يتعلق بكفاية المعلومات والتفسيرات المقدمة للمؤوسين بشأن الإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات" (علي، 2018).

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها هي شعور وجداني عقلي من جانب الموظفين يمكن التوصل إليه عبر مجموعة من العمليات العقلية والانعكاس الذهني للمشاعر الدالة على الإنصاف في الإجراءات والتعاملات والتوزيع داخل محيط العمل.

2- أهمية العدالة التنظيمية: تتضح أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

1- تكمن في مدى إدراك العاملين لنظام التوزيع العادل للموارد المادية للمنظمة وعدالة المكافآت المادية والمعنوية مقارنة بأدائهم، وهذا بلا شك يشكل وسيلة مهمة من وسائل الرقابة، وتطبق المنظمات مفهوم العدالة التوزيعية ويعتبر تطبيق الإجراءات والأنظمة في بيئة العمل مؤشراً على ضعف كفاءة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى شعور الفرد بأن الإجراءات التي تتبعها المنظمة غير عادلة أو متحيزة، لذلك توفر العدالة الإجرائية وتم تحديد نظام الجزاءات والتزامات العمل ونظام التظلمات العمالية كعوامل مهمة، مما يعني أنه يلعب دوراً هاماً في حل المشكلات وتحسين جودة اتخاذ القرار (الحري، 2020).

2- تتضح أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة للفرد من خلال تأثيرها على الحالة الصحية والنفسية للموظفين ومشاعرهم الإنسانية، وعلى اتجاهاتهم نحو المنظمة، فضلاً على أنها تعد وسيلة وأداة مهمة لتحقيق المصالح الشخصية والتنظيمية، وأيضاً تعمل على توفير الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة (علي، 2018).

3- تسعى العدالة التنظيمية إلى توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور داخل المنظمة من خلال العدالة التوزيعية، كما تعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على الحالات والرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات الالتزام التنظيمي، وأيضاً تسلط الضوء على الأجواء التنظيمية السائدة في المنظمة وهنا يبرز دور عدالة التعاملات، كما تؤدي لتحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية (الحرتسي، 2017).

3- مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى مجموعة من المقومات الأساسية والهامة، والتي تقوم على مسألة رغبة الموظفين بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن إعتقاد الموظف بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى الدافعية في السلوك التنظيمي والإداري، لذا فإن جوهر عملية المقارنات الاجتماعية يبني عليه إدراك الأفراد للعدالة.

4- أنواع العدالة التنظيمية:

أشار العديد من الباحثين أن العدالة التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى، ويذكر بني خالد (2018) أهم أنواع العدالة التنظيمية على النحو التالي:

- 1- العدالة البيروقراطية: ويمتاز هذا النوع من العدالة بتحديد المسؤوليات والصلاحيات، كما أن نظام العمل بها يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات داخلها، كما تعتمد على ثقافة التحكم والإلتزام.
- 2- العدالة الإبداعية: وتتميز بتوفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع، وأفرادها يتصفون بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- العدالة المساندة: ويمتاز هذا النوع بالمساعدة والتعاون بين العاملين حيث يسود جو الأسرة المتعاونة داخل المنظمة.

- 4- عدالة العمليات: يكون الاهتمام متعلق بإنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، ومن خلال ذلك ينتشر الحيلة والحذر ما بين الأفراد.
- 5- عدالة المهمة: ويعتمد هذا النوع على تحقيق الأهداف ومن ثم انجاز العمل، وتهتم أيضاً بالنتائج ومحاولة استخدام الموارد من خلال طرق مثالية لتحقيق أفضل النتائج.
- 5- أبعاد العدالة التنظيمية :

تتخذ العدالة التنظيمية عدة أوجه خاصة تلك التي تتصل بالتنظيم الإداري للمنظمة وما يتضمنه من لوائح وقوانين وإجراءات تنظيمية تحكم الأداء المؤسسي وأداء الموظفين، وتمثل القيم السائدة في المنظمة، والأعراف التنظيمية التي يتم الالتزام بها بدوافع ذاتية وقناعة بسلامة تلك الإجراءات والنظم المطبقة؛ حيث تتحدد أبعاد ومكونات العدالة التنظيمية وفق تصنيفات تتعلق بسياسات الموارد البشرية والمتغيرات المؤثرة على مستويات الرضا لديهم وما يتوقعون من المنظمة أن تقدمه لهم مقابل ما تقدمه فعلياً ودرجة شعورهم وانطباعاتهم تجاه تلك السياسات والنظم التي تؤثر على أهدافهم وطموحاتهم الوظيفية (الوكيل، 2017). وقد أورد كلاً من الحربي (2020)، ومصطفى (2017)، والسميري (2022)، وجودة (2015) بأن هناك أبعاداً للعدالة التنظيمية وهي:

1- العدالة التوزيعية:

ويقصد بها مدى إدراك الموظفين لعدالة توزيع الموارد والفرص الوظيفية التي يحصل عليها مقارنة بما يستحقه فعلياً، أي درجة الإنصاف في توزيع هذه الموارد والفرص بين الموظفين (الحربي، 2020). كما تشير أيضاً إلى العدالة المدركة فيما يتعلق بتوزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (Banerjee & Banerjee, 2018).

كما يعكس مفهوم عدالة التوزيع أيضاً شعور الموظفين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالموظفين لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات (جودة، 2015). كما يشير آخرون للعدالة التوزيعية على أنها هي إدراك عدالة توزيع المخرجات عندما يقارن الفرد ما يحصل عليه بالآخرين، وهؤلاء الآخرون يمثلوا مرجعيات للمقارنة وقد تكون هذه المرجعيات إما عدالة داخلية أو خارجية (علي، 2018).

2- العدالة الإجرائية:

يتعلق هذا النوع من العدالة بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها الموظفون (جودة، 2015). كما تشير إلى شعور وإدراك الموظفين بالقواعد والقوانين المتبعة في المنظمة التي يعمل بها، وتعني أيضاً موافقته وتأييده لهذه القواعد والإجراءات (الوهبي، 2014). في حين يرى آخرون بأنها تعني مدى إدراك الموظف لعدالة الإجراءات التي اتخذت في تحديد الموارد المشار إليها، أي دقة ونزاهة الإجراءات التي اتخذت في تحديد الموارد المشار إليها، أي دقة ونزاهة الإجراءات وعدم التحيز في تطبيقها، فمتى ما أدرك الموظف أن هذه الإجراءات لا تحيز في تنفيذها فيمكن وصفها بأنها عدالة (الحربي، 2020).

العدالة التفاعلية:

وتعني شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، كما يقصد بها الدرجة التي يتعامل بها القادة مع مرؤوسيهام بكل احترام وتقدير ومصداقية وأمانة (مصطفى، 2017). كذلك هي تعني مدى إدراك الموظف لعدالة المعاملة من قبل متخذ القرار، وفي ذات الوقت، اهتمامه بتوضيح الأساس المنطقي لقراراته المتعلقة بالأفراد بدقة، ويمكن تقسيم العدالة التفاعلية إلى بعدين فرعيين هما، يذكرهما المطيري (2018) على النحو التالي:

- العدالة التعاملية: وتشير إلى مدى معاملة الموظفين باحترام وكرامة من قبل متخذي القرار أثناء عمليات صنع القرار، كما تعني مدى إدراك الموظف لعدالة المعاملة التي يتلقاها قبل وبعد تطبيق الإجراءات المتعلقة بحقوقه، أي أنه الأسلوب المتبع من الإدارة في التعامل مع الموظفين عند تنفيذ الإجراءات المرتبطة بمصالحهم.
- العدالة المعلوماتية: وتعني مدى إدراك الموظف لعدالة توفير المعلومات المتعلقة بالقرارات والإجراءات المتعلقة به ودقتها وجودتها، بل مدى توفير تفسيرات ومبررات كافية ومنطقية للإجراءات المتبعة والقرارات المتخذة.

3- العدالة التقييمية:

أضاف كل من الباحثين (Niehoff & Moorman) بعداً رابعاً أسموه العدالة التقييمية وهي تلك العدالة التي تتضمن مجموعة من العمليات والإجراءات والأنظمة التي تسمح للأفراد بالتأكد من أنه سيتم تقييم أدائهم والحصول على حقوقهم بطريقة منصفة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي هو أفضل وسيلة لتحسين أدائهم وترقيته من خلال تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها مما يعزز دافعيتهم للعمل، كما يساهم في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين كالترقية والعلاوات والتدريب (يوب، 2021).

وبناءً على الأبعاد السابقة نجد أنه قد أستخدم بعض الباحثين عدالة الإجراءات للتعبير عن العدالة التنظيمية ككل، بينما قسم البعض الآخر العدالة التنظيمية إلى نوعين هما عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، باعتبار أن عدالة الإجراءات تتضمن في نفس الوقت عدالة المعاملات، في حين أن عدد آخر من الدراسات السابقة قسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع وهي عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات أو التعامل مع الأفراد.

ب- إنتاجية الموظفين:

يتناول الباحث في هذا الإطار عرض مفهوم إنتاجية الموظفين وأهميتها، والعوامل المؤثرة في الإنتاجية، والمزايا المحققة من زيادة معدلات الإنتاجية، وذلك على النحو التالي:

1- مفهوم إنتاجية الموظفين:

تعتبر الإنتاجية أداة تقيس العلاقة بين محصول معين والوسائل المستخدمة في إنتاجه ويتم التعبير عنها كمياً على شكل نسبة تعكس هذه العلاقة، إذا كانت تمثل في القياس إجمالي إنتاجية الموارد المستخدمة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة القائمة بين المحصول الإنتاجي (الناتج) والموارد المستخدمة في ذلك المحصول (المدخلات)، بينما الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق قدر معين من المخرجات. المنتجات المتمثلة في السلع والخدمات (بومزيد، 2015). كما تعرف الإنتاجية بأنها " العلاقة بين الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج والمخرجات " (الفيفي، 2022).

2- أهمية إنتاجية الموظفين:

تتضح أهمية إنتاجية الموظفين في النقاط التالية:

- 1- الإنتاجية هدف تسعى إليه معظم المنظمات، فكلما زادت الإنتاجية كلما تم تحقيق الهدف بشكل أسرع، خاصة عندما ترتبط الإنتاجية بزيادة الأرباح المتوقعة من عمل المنظمة، بالإضافة إلى زيادة الكفاءة وتحسينها، وتؤدي الإنتاجية إلى إنتاج الخدمات بتكاليف أقل (إسلام، 2018).
 - 2- تساعد زيادة إنتاجية الموظفين في استغلال موارد أو مدخلات المنظمة بأفضل طريقة ممكنة لتقليل الهدر وزيادة الإنتاج وتحقيق كافة النتائج والأهداف المرجوة في أي منظمة، يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية أمراً مهماً للغاية للتحسين. وبشكل عام فإن فعاليته وكفاءته، مثل إنتاجية الموظف، قد تتأثر بالعديد من العوامل السلوكية السائدة في المنظمات، مثل تدريب الموظفين وتمكينهم، والعمل الجماعي، والاحترام المتبادل (الخطيب، 2021).
 - 3- تحسين إنتاجية الموظفين يمكن أن يحقق العديد من النتائج الإيجابية مثل: الميزة التنافسية، الحفاظ على الموارد الاستراتيجية والمالية وتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة المصالح المادية للشركة، ونظراً للعصر الحالي الذي يتسم بالعولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات، أصبحت أهمية زيادة إنتاجية الموظفين وتدريبهم على القيام بما يلزم اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتكيف والاستجابة لأية متغيرات جديدة قد تطرأ في سوق العمل (أبو طاقية، 2021).
- ونستنتج مما سبق أن زيادة إنتاجية المنظمة تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة حتى تتمكن من تحقيق النجاح المستدام بأسرع وأفضل طريقة، ويهدف تحسين إنتاجية المنظمة أيضاً إلى تمكينها من تحقيق أهدافها وتطلعاتها الاستراتيجية وتحسين أداء المنظمة.

3- العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

تتأثر درجة الإنتاجية بعوامل متعددة، وقد اختلف العلماء في تأسيس مجموعة محددة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الإنتاجية، إذ يرتبط مستوى جودة الإنتاجية بشكل مباشر بالقدرة التنافسية للمنظمات، والوضع الاجتماعي للأفراد، وحتى المجتمعات ككل. حيث يمكن تصنيف هذه العوامل المؤثرة في الإنتاجية على النحو التالي:

- 1- العوامل السياسية: حيث تؤثر العوامل السياسية على الإنتاجية تأثيراً مباشراً من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات التي تتبعها الدولة (البارقي، 2020).
- 2- العوامل الإدارية والتنظيمية: ويقصد بها الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها منظمة ما في تقييم الأعمال والمهام وآليات صناعة القرار المتبعة وتحسين أنظمة الرقابة وطرق تحويل المدخلات إلى مخرجات وإتباع الأساليب التسويقية المناسبة للمنتج المقدم، كما يبرز أهمية العوامل التنظيمية والتنظيمية في دراسة التغيرات التي تطرأ على سوق العمل ومواكبتها والتنبؤ بها بهدف تطوير المستوى التنافسي الذي تتمتع بها المنظمة (كساب، 2016).
- 3- العوامل الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية والتغيرات التي تحدث في الأسواق والمنافسة والعرض والطلب والخطط الاقتصادية ذات تأثير كبير على الإنتاجية (الخطيب، 2021).
- 4- القوى البشرية: إن توفر موارد بشرية مؤهلة وماهرة في الأعمال الإدارية والفنية يعتبر المصدر الحقيقي لزيادة مستوى الإنتاجية وفي المقابل عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة يؤثر سلباً على الإنتاجية (أبو طاقية، 2021).

- 5- العوامل التكنولوجية: وتعمل هذه التطورات التكنولوجية والإبداع والابتكار والتطوير على تحسين الإنتاجية وتطويرها ويظهر ذلك واضحاً في التجربة اليابانية وما حدث من تطورات في المستوى الإنتاجي في الصناعات وخاصة الصناعات الالكترونية (البارقي، 2020).
- 6- الحوافز المادية والمعنوية: حيث تؤدي الحوافز المادية والمعنوية إلى تطوير الإنتاجية، حيث إن تحقيق مستوى مقبول من الرضا لدى الموظفين يعمل على تطوير مستوى الأداء وهذا ينعكس على تحسين وتطوير مستويات الإنتاجية (الخطيب، 2021).
- 7- نسبة رأس المال إلى قوة العمل: عندما يكون هناك موارد مادية كافية من أجهزة وتقنيات والآلات ومعدات حديثة من شأنها أن تعزز من قدرات المنظمة الاقتصادية ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية لديها (البارقي، 2020).

4- المزايا المحققة من زيادة معدلات الإنتاجية:

هناك العديد من الفوائد والمزايا التي تتحقق عند زيادة معدلات الإنتاجية، ويشير إسلیم (2018) إلى أهم هذه المزايا كما يلي:

- 1- تمثل الإنتاجية أهم مؤشرات الربحية، وبناءً على قيمة الإنتاجية يمكن زيادة الإنتاج.
- 2- تنعكس مؤشرات الإنتاجية على الموظفين، حيث يزداد الدخل بزيادة معدلات الإنتاجية، وعند انخفاض الإنتاجية تنخفض المزايا المادية والمعنوية الممنوحة للموظفين.
- 3- تعتبر مؤشرات الإنتاجية أحد الأسس الرئيسية لتحديد الأسعار، حيث أن ارتفاع الإنتاجية يعني انخفاض التكلفة وبالتالي إمكانية تخفيض السعر والعكس صحيح.
- 4- تساعد مؤشرات الإنتاجية في تحديد أولويات خطط التوسع والإحلال، وأساس بدء وتنفيذ الأنشطة التي تحقق أعلى عائد ممكن.

ثانياً: الدراسات السابقة

تتمثل أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث فيما يلي:

دراسة زنداح (2022) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة "، وقد هدفت الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة المعلومات، عدالة التعاملات) في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا) في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (563) عن طريق الحصر الشامل لكافة موظفي الشركة، وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن عدالة المعاملات جاءت بدرجة مرتفعة في الشركة وذلك لاهتمام الإدارة بمشكلات الموظفين والسعي لحلها، وأظهرت النتائج أيضاً أن عدالة الإجراءات جاءت بدرجة مرتفعة وذلك لأن المدراء يستخدمون وسائل وأساليب للتواصل مع الموظفين للتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم للعمل ويسعون لتوفيرها، وأيضاً كشفت النتائج أن عدالة التوزيع جاءت بدرجة مرتفعة وذلك لقيادة المدراء في الشركة بتعزيز الثقة بين العاملين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق كافة القرارات الإدارية المتخذة على جميع الموظفين دون استثناء ومراعاة المعايير الأخلاقية في الإجراءات الإدارية المطبقة وإعطاء الموظف الحق لقبول أو معارضة القرارات الوظيفية المتخذة.

دراسة هيبية (2022) بعنوان " أثر الشعور بالعدالة التنظيمية على التزام العاملين بتحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية والشركات التابعة لها". وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، المعاملات) على التزام الموظفين بتحسين الأداء بالشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية والشركات التابعة لها، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (384) مفردة من الموظفين بالشركة، وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS ، وخلصت نتائج الدراسة عن وجود تأثير لكل أبعاد العدالة التنظيمية على التزام العاملين بتحسين الأداء، وأظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين العدالة التنظيمية والتزام العاملين بتحسين الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة شعور العاملين بالعدالة التوزيعية وذلك من خلال استخدام الشركة لأساليب التحفيز والدافعية للعمل، مع مراعاة إعلام جميع الموظفين باللوائح والإجراءات المطبقة داخل العمل.

دراسة الزواهرة والعمرى (2021) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (المستمر، المعياري، الوجداني) وذلك من خلال وجود الذكاء العاطفي كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (320) مفردة من الموظفين بشركات الاتصالات الأردنية، وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الذكاء العاطفي بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، كما أظهرت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بالعدالة التنظيمية لما لها من دور فاعل في تشكيل السلوكيات الإيجابية للعامل وتقليل الاتجاهات السلبية.

دراسة عبد المجيد (2021) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء: دراسة تطبيقية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات، العدالة الأخلاقية، العدالة التقييمية) على نظام تقييم الأداء بأبعاده (قناعة العاملين، الآليات المستخدمة، النتائج المترتبة) وذلك من وجهة نظر موظفي الشهر العقاري والتوثيق، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (384) مفردة من العاملين بالشهر العقاري والتوثيق، وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS ، وخلصت نتائج الدراسة لوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين جميع متغيرات البحث (العدالة التنظيمية، نظام تقييم الأداء)، كما أظهرت النتائج عن وجود تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية جزئياً من حيث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات) ورفض من حيث (العدالة الأخلاقية، العدالة التقييمية).

دراسة Mengstie (2020) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات، عدالة المعلومات) على نية ترك العمل، كذلك معرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بمستشفيات (قطاع الأعمال العام، والقطاع الخاص) بالنسبة لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية ونية ترك العمل،

ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر سلبى للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة على نية ترك العمل، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بمستشفيات (قطاع الأعمال، والقطاع الخاص) بالنسبة لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية ونية ترك العمل، حيث يرتفع مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في مستشفيات القطاع الخاص عن مستشفيات قطاع الأعمال

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أ- أوجه الاختلاف:

1. تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في تناولها للموضوع، فدراسة زنداح (2022) تطرقت للعلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وتناولت دراسة كلاً من هيبه (2022)، والزواهرة والعمرى (2021)، والحربى (2020) العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتطرقت دراسة بوغليطة (2021) العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وتناولت دراسة كلاً من عبد المجيد (2021)، و Ovidiu- Iliuta (2017) العلاقة بين العدالة التنظيمية وتقييم الأداء .
2. هناك اختلافاً في بيانات الدراسة حيث طبقت في المملكة العربية السعودية دراسة الحربى (2020)، وطبقت في فلسطين دراسة زنداح (2022)، وطبقت في الأردن دراسة الزواهرة والعمرى (2021)، وطبقت في مصر دراسة كلاً من عبد المجيد (2021)، ودراسة هيبه (2022)، وطبقت في الجزائر دراسة بوغليطة (2021)، وطبقت في رومانيا دراسة Ovidiu- Iliuta (2017)، وطبقت في ماليزيا دراسة Gim, et al (2019)، إلا أن الدراسة الحالية طبقت على موظفي الشركة الوطنية للمياه بجدة.
3. تختلف الدراسة الحالية مع دراسة Mengstie (2020) في استخدام منهج الدراسة حيث اعتمدت على منهج دراسة الحالة، بينما الدراسة الحالية سوف تستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

ب- أوجه الاتفاق:

1. تتفق معظم الدراسات السابقة على وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات بأهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمات.
2. تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوعها وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة كدراسة كلاً من الحربى (2020)، وهيبه (2022) وهذا يتناسب مع موضوع الدراسة الحالي.
3. اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة كدراسة كلاً من عبد المجيد (2021)، والحربى (2020)

ج- أوجه الاستفادة:

1. تم الاستفادة من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها.
2. تم الاستفادة من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات؛ لذا يمكن القول بأن الخبرات الواردة في هذه الدراسات قد أفادت في إثراء هذه الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية على تحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية وهي:

1. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة.
2. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة.
3. **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وتحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة.

الفصل الثالث منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة، من حيث المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وتحديد خطوات بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، والأساليب والمعالجات الإحصائية، ويتناول هذا الفصل مصادر البيانات وأسلوب جمعها وخطوات البحث، كما يتضمن استنتاجات وتوصيات وضمانات جودة البحث وحيث أن هذا المنهج يساهم بشكل كبير في تقديم معلومات وبيانات تساعد على المقارنة بين الدراسات السابقة حول دور العدالة التنظيمية في تحسين إنتاجية الموظفين وذلك على النحو التالي:

1- منهج الدراسة:

تحدد منهجية الدراسة وإجراءاتها في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وتحديد المفاهيم المستخدمة فيها، وما تم الرجوع إليه من أدبيات ودراسات سابقة مشابهة للدراسة الحالية، وفي ضوء ما تم تحديده من تساؤلات تشكل الإجابة عليها تحقيقاً للأهداف الرئيسة للدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستهدف هذا المنهج وصف الظاهرة ودراستها على أرض الواقع والحصول على البيانات من مصادرها الأساسية، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي أحد الطرق العلمية لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (المحمودي، 2019).

2- مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع - ببساطة - الكل الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد يعكس الإطار العام لوجوده... ("الأشعري، 2017)، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالأقسام الإدارية بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة. والبالغ عددهم (166) موظفاً، وذلك وفق إحصائية إدارة الموارد البشرية بالشركة لعام 2023.

3- عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من الموظفين الإداريين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة، وبتطبيق معادلة ريتشارد جيجر يكون عدد أفراد العينة المستهدفة (116) موظف، وذلك بناء على معادلة (Richard Geiger) وفق الصيغة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:

n: حجم عينة المجتمع المطلوبة.

N: حجم المجتمع ككل = 166

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ = 0.05

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً مستفيداً من استخدام التقنية الحديثة عبر تطبيق (google forms) وتم التوصل إلى استجابة (116) مفردة وتعتبر هذه العينة ممثلة للمجتمع.

4- أدوات الدراسة:

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:

خطوات بناء الاستبانة: تم بناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

1- تحديد المحاور والأبعاد الرئيسة.

2- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة والاستفادة منها في بناء الاستبانة كدراسة كلاً من

(هيبه، 2022) ودراسة (الحري، 2020).

3- صياغة العبارات لكل محور وبعد.

4- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على المشرف والاتفاق على التعديلات.

وتتكون استبيان الدراسة من جزأين رئيسيين هي:

■ الجزء الأول: وهو عبارة عن البيانات الأولية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

■ الجزء الثاني: محاور الدراسة، ويحتوي على محورين كالآتي:

المحور الأول: العدالة التنظيمية، ويشتمل على (24) فقرة موزعة بالتساوي على (3) أبعاد فرعية بواقع (8) فقرات لكل بُعد وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية). والمحور الثاني: مستوى إنتاجية الموظفين، ويشتمل على (8) فقرات.

*طريقة تصحيح الاستبانة:

تخضع خيارات الإجابة على عبارات محاور الاستبيان لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي كما بالجدول التالي:
جدول رقم (1) المدى وأوزان الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الخيارات

الدرجة	الوزن	المتوسط الموزون	المستوى
غير موافق بشدة	1	$1.80 > - 1$	منخفض جداً
غير موافق	2	$2.60 > - 1.80$	منخفض
محايد	3	$3.40 > - 2.60$	متوسط
موافق	4	$4.20 > - 3.40$	مرتفع
موافق بشدة	5	$5 - 4.20$	مرتفع جداً

حيث يتم حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول والذي يقع بداخله المتوسط ويُعطى الاستجابة التي تقابله.

5- صدق وثبات أداة الدراسة.

أ- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

صدق الاتساق الداخلي هو مدى مقدرة الاستبيان على قياس ما صُمم من أجله، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2): الاتساق الداخلي للمحور الأول العدالة التنظيمية حسب الأبعاد.

الأبعاد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالأبعاد	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالأبعاد	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: العدالة التوزيعية	1	.749**	0.000	5	.700**	0.000
	2	.754**	0.000	6	.560**	0.000
	3	.832**	0.000	7	.726**	0.000
	4	.768**	0.000	8	.764**	0.000
البعد الثاني: العدالة الإجرائية	1	.761**	0.000	5	.743**	0.000
	2	.793**	0.000	6	.813**	0.000
	3	.703**	0.000	7	.815**	0.000
	4	.813**	0.000	8	.786**	0.000
البعد الثالث: العدالة التفاعلية	1	.810**	0.000	5	.798**	0.000
	2	.867**	0.000	6	.826**	0.000

0.000	.788**	7	0.000	.870**	3
0.000	.719**	8	0.000	.786**	4

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

الجدول السابق يبين معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول ودرجة البُعد الذي تتبع له، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية. بلغت قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البُعد الذي تتبع له في أدناها (0.560) وفي أعلاها (0.870) وهي معاملات ارتباط موجبة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، مما يشير إلى أن المحور الأول لأداة الدراسة يمتاز بصدق الاتساق الداخلي في أبعاده وأن الفقرات في كل بُعد ترتبط به وتقيس بالفعل ما وُضعت من أجله.

جدول رقم (3): الاتساق الداخلي للمحور الثاني إنتاجية الموظفين.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	.541**	0.000	5	.794**	0.000
2	.844**	0.000	6	.752**	0.000
3	.774**	0.000	7	.752**	0.000
4	.689**	0.000	8	.824**	0.000

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

الجدول السابق يبين معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية. فنجد أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الثاني بلغت في أدناها (0.541) وفي أعلاها (0.844) وهي معاملات ارتباط موجبة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، مما يشير إلى أن المحور الثاني لأداة الدراسة يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن الفقرات ترتبط به وتقيس بالفعل ما وُضعت من أجله.

ب- ثبات الاستبانة:

يُعرف الثبات بأنه مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4): معاملات الثبات للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	8	0.871
	العدالة الإجرائية	8	0.904
	العدالة التفاعلية	8	0.923
	المحور الأول كاملاً	24	0.958
المحور الثاني: إنتاجية الموظفين		8	0.867
الاستبيان كاملاً		32	0.951

الجدول السابق يوضح معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لأداة البحث حسب المحاور والأبعاد. نجد أن معاملات ألفا كرونباخ للمحور الأول ككل بلغ (0.958) وللمحور الثاني ككل بلغ (0.867)، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.951)، نلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة. مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات بدرجة عالية، الأمر الذي يجعل الباحث مطمئناً لإجابات أفراد العينة على الاستبانة وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبانة ستكون موثوقة ويعتمد عليها في تحليل وتفسير ومناقشة النتائج.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً (SPSS) وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- 2- معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات.
- 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية.
- 4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لوصف محاور أداة الدراسة.
- 5- معامل بيرسون للارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها.
- 7- اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات التابعة لها

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة:

يتطرق هذا الفصل إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة ونتائجها، بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات والتي تم جمعها بواسطة الاستبانة، حيث تم وصف عينة الدراسة، وتحليل محاور أداة الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية المحددة لاختبار الفرضيات، ثم إجراء اختبارات الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تفسير عميق للنتائج والتوصيات المستخلصة، وتوضيح مساهمة الدراسة في فهم أفضل لأثر العدالة التنظيمية في تحسين إنتاجية الموظفين. كما نسعى من خلال هذا الفصل، إلى تقديم إجابات واضحة ومبنية على الأدلة حول الأسئلة البحثية المطروحة وتقديم توصيات عملية ومبنية على البراهين وعرض المقارنات الاستكتمالية بين الدراسات السابقة وتوضيح اتفاقيات واختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والتوصيات المحددة.

وصف عينة الدراسة:

تم استخدام الجداول التكرارية لوصف العينة والتي اشتملت على: (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي – عدد سنوات الخبرة)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (4-1). توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	94	%81
أنثى	22	%18.9
المجموع	116	%100.0

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 81 % من أفراد العينة من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث %18.9

جدول رقم (4-2). توزيع العينة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 18 – > 25 سنة	17	%14.7
من 25 – > 35 سنة	36	%31.0
من 35 – > 45 سنة	37	%31.9
من 45 – > 55 سنة	22	%19.0
من 55 سنة فأكثر	4	%3.4
المجموع	116	%100.0

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 31.9 % من أفراد العينة في الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، وأن نسبة 31.0 % في الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، وأن نسبة 19 % في الفئة العمرية (من 45 إلى أقل من 55 سنة)، وأن نسبة 3.4 % فقط في الفئة العمرية (من 55 سنة فأكثر).

جدول رقم (4-3). توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	13	%11.2
دبلوم متوسط	15	%12.9
بكالوريوس	69	%59.5
دراسات عليا	19	%16.4
المجموع	116	%100.0

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 59.5 % من أفراد العينة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن نسبة 16.4 % دراسات عليا، وأن نسبة 12.9 % مؤهلهم (دبلوم متوسط)، وأن نسبة 11.2 % مؤهلهم (ثانوي عامة فأقل)

جدول رقم (4-4). توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير إداري	12	10.3%
رئيس قسم	12	10.3%
مشرف	31	26.7%
سكرتير	5	4.3%
موظف إداري	56	48.3%
المجموع	116	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 48.3% من أفراد العينة بالمسمى الوظيفي (موظف إداري)، وأن نسبة 26.7% بمسمى (مشرف)، وأن نسبة 10.3% بمسمى لكل من (مدير إداري، رئيس قسم)، وأن نسبة 4.3% بوظيفة (سكرتير). والشكل التالي يوضح هذه النسب:

جدول رقم (4-5). توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	44	37.9%
من 5 - > 15 سنة	32	27.6%
من 15 - > 25 سنة	26	22.4%
من 25 سنة فأكثر	14	12.1%
المجموع	116	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 37.9% من أفراد العينة تبلغ خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، وأن نسبة 27.6% تبلغ خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وأن نسبة 22.4% تبلغ خبرتهم (من 15 إلى أقل من 25 سنة)، وأن نسبة 12.1% تبلغ خبرتهم (من 25 سنة فأكثر).

النتائج المتعلقة بمحاور أداة الدراسة:
- مستوى العدالة التنظيمية:

للتعرف على مستوى العدالة التنظيمية بشركة المياه الوطنية بجدة، فقد تم تحليل فقرات المحاور الأول لأداة الدراسة حسب الأبعاد، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات على فقرات المحاور الأول حسب الأبعاد، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6). مستوى العدالة التنظيمية في شركة المياه الوطنية بجدة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
مستوى العدالة التوزيعية						
6	أشعر بأن ساعات العمل تتناسب مع ظروفه الخاصة.	3.86	0.74	%77.2	مرتفع	1
5	تعلن الشركة عن أسس منح العلاوات بصورة واضحة.	3.85	0.97	%77.0	مرتفع	2
1	ما أحصل عليه من أجر يتناسب مع ما أبذله من جهد.	3.74	1.03	%74.8	مرتفع	3
2	أشعر بعدالة الراتب الذي أحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في العمل.	3.65	0.95	%73.0	مرتفع	4
7	تقوم قيادات الشركة بمنح شهادات تقدير للمتميزين من العاملين.	3.65	0.95	%73.0	مرتفع	5
3	أشعر بالتوافق بين الراتب الذي أحصل عليه وبين ما أتمتع به من مؤهلات.	3.56	1.05	%71.2	مرتفع	6
4	يوجد بالشركة نظام عادل للمكافآت والحوافز المادية.	3.54	1.12	%70.8	مرتفع	7
8	تلمي نظم الأجور والحوافز في الشركة طموحات الموظفين وأهدافهم الشخصية.	3.54	1.02	%70.8	مرتفع	8
الدرجة الكلية لمستوى العدالة التوزيعية		3.68	0.71	%73.6	مرتفع	
مستوى العدالة الإجرائية						
4	تمكن الاتصالات الإدارية بالشركة من حصول جميع الموظفين على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.	3.95	0.79	%79.0	مرتفع	1
1	توفر الشركة للموظفين إجراءات عمل ميسرة وواضحة.	3.91	0.78	%78.2	مرتفع	2
8	تضع الشركة إجراءات عادلة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	3.91	0.95	%78.2	مرتفع	3
7	يخضع جميع الموظفين للإجراءات واللوائح التنظيمية بشكل متساوي.	3.84	0.93	%76.8	مرتفع	4

6	تتخذ القرارات الوظيفية بالشركة بأسلوب غير متحيز.	3.81	0.86	%76.2	مرتفع	5
2	تطبق اللوائح والنظم على جميع الموظفين على حد سواء دون أي استثناءات.	3.80	0.93	%76.0	مرتفع	6
3	توجد آلية تسمح للموظفين بالاعتراض على القرارات الصادرة من الشركة.	3.80	0.91	%76.0	مرتفع	7
5	تهتم الشركة بإشراك الموظفين في تعديل إجراءات العمل بما يناسب أداؤهم.	3.47	1.06	%69.4	مرتفع	8
الدرجة الكلية لمستوى العدالة الإجرائية		3.81	0.70	%76.2	مرتفع	
مستوى العدالة التفاعلية						
1	تتعامل الشركة بتقدير واحترام مع كافة الموظفين دون استثناء.	4.01	0.84	%80.2	مرتفع	1
6	تساعد الشركة الموظفين على حل مشكلات أداؤهم الوظيفي.	3.93	0.79	%78.6	مرتفع	2
2	تبدي الشركة تفهماً واهتماماً بحقوق الموظفين.	3.91	0.89	%78.2	مرتفع	3
5	تبدي الشركة حرصاً على مصالح الموظفين.	3.87	0.86	%77.4	مرتفع	4
4	تقدر الشركة الأفكار والمقترحات المقدمة من الموظفين.	3.84	0.87	%76.8	مرتفع	5
8	تسمح الإدارة للموظفين بالمعارضة تجاه القرارات التي تتعلق بهم.	3.78	0.90	%75.6	مرتفع	6
3	تعتمد الشركة مبدأ المساواة في تعاملاتها مع كافة الموظفين.	3.76	1.01	%75.2	مرتفع	7
7	تفرغ الإدارة وقتها للاستماع لشكاوى الموظفين بالشركة.	3.71	0.94	%74.2	مرتفع	8
الدرجة الكلية لمستوى العدالة التفاعلية		3.85	0.72	%77.0	مرتفع	
الدرجة الكلية لمستوى العدالة التنظيمية في الشركة		3.78	0.71	%75.6	مرتفع	

الجدول (6) عبارة عن التحليل الإحصائي لفقرات المحور الأول حسب الأبعاد، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد. بلغ المتوسط الحسابي للمحور كاملاً (3.78) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 – 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى (مرتفع) وتقابله النسبة المئوية الكلية (75.6%)، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور كاملاً (0.71) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور بشكل عام، وبالتالي فإن منسوبي الشركة يرون بنسبة 75.6% أن هناك مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية في الشركة، وتفصيل ذلك كما يلي.

بالنسبة للعدالة التوزيعية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.68) بنسبة مئوية (73.6 %) ومستوى (مرتفع)، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.86) و (3.54) وتشير إلى المستوى (مرتفع)، مما يشير إلى أن أفراد العينة من موظفي الشركة يرون بنسبة 73.6 % أن هناك مستوى مرتفع من العدالة التوزيعية داخل الشركة، ويتمثل ذلك في أن الموظفين يشعرون بأن ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الخاصة بمتوسط حسابي بلغ (3.86) ونسبة موافقة (77.2%)، وأن الشركة تعمل عن أسس منح العلاوات بصورة واضحة بمتوسط حسابي بلغ (3.85) ونسبة موافقة (77%)، وأن ما يحصل عليه الموظفون من أجر يتناسب مع ما يبذلونه من جهد بمتوسط حسابي بلغ (3.74) ونسبة موافقة (74.8%)، وأنهم يشعرون بعدالة الراتب الذي يتحصلون عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائهم الآخرين بمتوسط حسابي (3.65) ونسبة موافقة (73%)، تليها أن قيادات الشركة تقوم بمنح شهادات تقدير للمتميزين من العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.65) ودرجة موافقة (73%)، كما أنهم يشعرون بالتوافق بين الراتب الذي يتحصلون عليه وبين ما يتمتعون به من مؤهلات بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ونسبة موافقة (71.2%)

بالنسبة للعدالة الإجرائية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.81) بنسبة مئوية (76.2 %) ومستوى (مرتفع)، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.95) و (3.47) وتشير إلى المستوى (مرتفع)، مما يشير إلى أن أفراد العينة من موظفي الشركة يرون بنسبة 76.2 % أن هناك مستوى مرتفع من العدالة الإجرائية بالشركة، ويتمثل ذلك في أن الاتصالات الإدارية بالشركة تمكن من حصول جميع الموظفين على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.95) ونسبة موافقة (79%)، وأن الشركة توفر للموظفين إجراءات عمل ميسرة وواضحة بمتوسط حسابي بلغ (3.91) ونسبة موافقة (78.2%)، وأنها تضع إجراءات عادلة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (3.91) ونسبة موافقة (78.2%)، وأن جميع الموظفين يخضعون للإجراءات واللوائح التنظيمية بشكل متساوي بمتوسط حسابي بلغ (3.84) ونسبة موافقة (76.8%)، وأن القرارات الوظيفية بالشركة تتخذ بأسلوب غير متحيز بمتوسط حسابي بلغ (3.81) ونسبة موافقة (76.2%)، وأن اللوائح والنظم تطبق على جميع الموظفين على حد سواء دون أي استثناءات بمتوسط حسابي (3.80) ونسبة موافقة (76%)، كما أنه توجد آلية تسمح للموظفين بالاعتراض على القرارات الصادرة من الشركة بمتوسط حسابي بلغ (3.80) ونسبة موافقة (76%)، وأخيراً أن الشركة تهتم بإشراك الموظفين في تعديل إجراءات العمل بما يناسب أداؤهم بمتوسط حسابي بلغ (3.47) ونسبة موافقة (69.4%).

بالنسبة للعدالة التفاعلية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.85) بنسبة مئوية (77.0 %) ومستوى (مرتفع)، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.01) و (3.71) وتشير إلى المستوى (مرتفع)، مما يشير إلى أن أفراد العينة من موظفي الشركة يرون بنسبة 77.0 % أن هناك مستوى مرتفع من العدالة التفاعلية داخل الشركة، ويتمثل ذلك في أن الإدارة تتعامل بتقدير واحترام مع كافة الموظفين دون استثناء بمتوسط حسابي بلغ (4.1) ودرجة موافقة (80.2%)، وأنها تساعد الموظفين على حل مشكلات أداؤهم الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ونسبة موافقة (78.6%)، وأنها تبدي تفهماً واهتماماً بحقوق الموظفين بمتوسط حسابي (3.91) ودرجة موافقة (78.2%)، وأنها تبدي حرصاً على مصالح الموظفين بمتوسط حسابي (3.87) ودرجة موافقة (77.4%)، كما أنها تقدم الأفكار والمقترحات المقدمة من الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (3.84) ودرجة موافقة (76.8%)، كما تسمح للموظفين بالمعارضة تجاه القرارات التي تتعلق بهم بمتوسط حسابي بلغ (3.78) ودرجة موافقة (75.6%)، كما تعتمد على مبدأ المساواة في تعاملاتها مع كافة الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (3.76) ودرجة موافقة (75.2%)، كما تفرغ الإدارة وقتها للاستماع لشكاوى الموظفين بالشركة بمتوسط حسابي بلغ (3.71) ودرجة موافقة (74.2%).

- مستوى إنتاجية الموظفين:

للتعرف على مستوى إنتاجية الموظفين في شركة المياه الوطنية بجدة، فقد تم تحليل فقرات المحور الثاني لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات على فقرات المحور الثاني، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7). مستوى إنتاجية الموظفين في شركة المياه الوطنية بجدة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
6	أمتلك الخبرات الفنية اللازمة لأداء عملي وإنتاجية أعلى.	4.31	0.65	86.2%	مرتفع جداً	1
3	أنفذ مهامى الوظيفية الموكلة لي بكفاءة وإنتاجية عالية.	4.29	0.75	85.8%	مرتفع جداً	2
8	المهام التي أقوم بها تولّد الرغبة لدي في الإنجاز وتطوير الأعمال.	4.27	0.69	85.4%	مرتفع جداً	3
5	أحرص على استخدام الامكانيات والموارد المتاحة بالعمل بكفاءة عالية.	4.23	0.77	84.6%	مرتفع جداً	4
2	أسعى باستمرار إلى رفع جودة أدائي بشأن الأعمال المناطة بي.	4.18	0.71	83.6%	مرتفع	5
7	أقبل دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني.	4.09	0.92	81.8%	مرتفع	6
4	أمتلك القدرة على العمل تحت ضغط شديد.	4.07	0.92	81.4%	مرتفع	7
1	أشعر بارتفاع مستواي الإنتاجي مع تطبيق العدالة داخل العمل.	3.97	0.86	79.4%	مرتفع	8
	الدرجة الكلية للمحور	4.18	0.57	83.6%	مرتفع	

الجدول (7) عبارة عن التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور كاملاً (4.18) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى (مرتفع) وتقابلته النسبة المئوية الكلية (83.6%)، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور كاملاً (0.57) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور بشكل عام، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.31) و (3.97) وتشير إلى المستوى (مرتفع جداً - مرتفع)، وبالتالي فإن أفراد العينة من موظفي شركة المياه الوطنية بجدة يرون أن هناك مستوى مرتفع من إنتاجية الموظفين داخل الشركة، حيث يرون أن الموظف يمتلك الخبرات الفنية اللازمة لأداء عمله وإنتاجية أعلى بمتوسط حسابي بلغ (4.31) ونسبة موافقة (86.2%)، وأن الموظف ينفذ مهامه الوظيفية الموكلة له بكفاءة وإنتاجية عالية بمتوسط حسابي بلغ (4.29)

ونسبة موافقة (85.8%)، وأن المهام التي يقوم بها الموظف تولّد الرغبة لديه في الإنجاز وتطوير الأعمال بمتوسط حسابي بلغ (4.27) ونسبة موافقة (85.4%)، وأن الموظف يحرص على استخدام الامكانيات والموارد المتاحة بالعمل بكفاءة عالية بمتوسط حسابي بلغ (4.23) ونسبة موافقة (84.6%)، كما أن الموظف يسعى باستمرار إلى رفع جودة أدائه بشأن الأعمال المناطة به بمتوسط حسابي بلغ (4.18) ونسبة موافقة (83.6%)، كما أنه يتقبل دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منه بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ودرجة موافقة (81.8%)، كما أنه يمتلك القدرة على العمل تحت ضغط شديد بمتوسط حسابي بلغ (4.07) ودرجة موافقة (81.4%)، وأخيراً أنه يشعر بارتفاع مستواه الإنتاجي مع تطبيق العدالة داخل العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.97) ودرجة موافقة (79.4%) النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وإنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة.

جدول رقم (8). العلاقة بين العدالة التوزيعية وإنتاجية الموظفين بطريقة معاملات بيرسون

القرار	إنتاجية الموظفين		
	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	
دالة إحصائية	0.001	0.300	العدالة التوزيعية

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول (8) معاملات الارتباط لبيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة التوزيعية وإنتاجية الموظفين. نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.300) وهي قيمة موجبة متوسطة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبالتالي يمكن التوصل إلى إثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وإنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة، وهي علاقة طردية متوسطة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وإنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة.

جدول رقم (9). العلاقة بين العدالة الإجرائية وإنتاجية الموظفين بطريقة معاملات بيرسون

القرار	إنتاجية الموظفين		
	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	
دالة إحصائية	0.001	**0.297	العدالة الإجرائية

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول (9) معاملات الارتباط لبيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة الإجرائية وإنتاجية الموظفين. نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.297) وهي قيمة موجبة متوسطة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبالتالي يمكن التوصل إلى إثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وإنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة، وهي علاقة طردية متوسطة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وإنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة.

جدول رقم (10). العلاقة بين العدالة التفاعلية وإنتاجية الموظفين بطريقة معاملات بيرسون

القرار	إنتاجية الموظفين	
	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية
دالة إحصائية	0.427	0.000

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول (4-10) معاملات الارتباط لبيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة التفاعلية وإنتاجية الموظفين. نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.427) وهي قيمة موجبة متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبالتالي يمكن التوصل إلى إثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وإنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة، وهي علاقة طردية متوسطة.

1- نتائج اختبار الفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة:

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وأسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أثر أبعاد العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً للمتغيرات الشخصية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (11). نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أثر العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً لمتغير الجنس.

أبعاد العدالة التنظيمية	فئات الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	ذكر	94	3.56	0.75	-1.712	0.090
	أنثى	22	3.79	0.67		
العدالة الإجرائية	ذكر	94	3.70	0.76	-1.721	0.088
	أنثى	22	3.92	0.62		
العدالة التفاعلية	ذكر	94	3.76	0.77	-1.309	0.193
	أنثى	22	3.94	0.66		

يوضح الجدول رقم (11) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو أثر العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً لمتغير الجنس، وبمتابعة قيم الاختبار (T) وقيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية – الإجرائية – التفاعلية) على إنتاجية الموظفين تعزى لمتغير الجنس – حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل بُعد جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (12). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أثر العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً لمتغير العمر.

أبعاد العدالة التنظيمية	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	1.98	4	0.49	0.97	0.429
	داخل المجموعات	56.77	111	0.51		
	الكلي	58.74	115			
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	2.88	4	0.72	1.50	0.208
	داخل المجموعات	53.30	111	0.48		
	الكلي	56.17	115			
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	1.67	4	0.42	0.81	0.524
	داخل المجموعات	57.44	111	0.52		
	الكلي	59.11	115			

يوضح الجدول رقم (4-12) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو أثر العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً لمتغير العمر، وبمتابعة قيم الاختبار (F) وقيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية – الإجرائية – التفاعلية) بإنتاجية الموظفين تعزى لمتغير العمر – حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل بُعد جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (13). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أثر العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

أبعاد العدالة التنظيمية	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	3.23	3	1.08	2.17	0.096
	داخل المجموعات	55.52	112	0.50		

			115	58.74	الكلي	
0.108	2.07	0.98	3	2.95	بين المجموعات	العدالة الإجرائية
		0.48	112	53.22	داخل المجموعات	
			115	56.17	الكلي	
0.124	1.96	0.98	3	2.95	بين المجموعات	العدالة التفاعلية
		0.50	112	56.16	داخل المجموعات	
			115	59.11	الكلي	

يوضح الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو أثر العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) وقيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية – الإجرائية – التفاعلية) على إنتاجية الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي – حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل بُعد جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (14). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أثر العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

أبعاد العدالة التنظيمية	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	7.78	4	1.94	4.23	0.003
	داخل المجموعات	50.97	111	0.46		
	الكلي	58.74	115			
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	10.51	4	2.63	6.39	0.000
	داخل المجموعات	45.67	111	0.41		
	الكلي	56.17	115			
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	6.82	4	1.71	3.62	0.008
	داخل المجموعات	52.29	111	0.47		
	الكلي	59.11	115			

يوضح الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو أثر العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) وقيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت جميعها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية – الإجرائية – التفاعلية) على إنتاجية الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي – حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل بُعد جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (15). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أثر العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أبعاد العدالة التنظيمية	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	3.89	3	1.30	2.65	0.053
	داخل المجموعات	54.85	112	0.49		
	الكل	58.74	115			
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	3.10	3	1.03	2.18	0.095
	داخل المجموعات	53.08	112	0.47		
	الكل	56.17	115			
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	2.90	3	0.97	1.93	0.129
	داخل المجموعات	56.21	112	0.50		
	الكل	59.11	115			

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو أثر العدالة التنظيمية على إنتاجية الموظفين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار (F) وقيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) >

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والتحديات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها خلال الدراسة بالإضافة إلى التوصيات والمقترحات وتحديات الدراسة، والخاتمة وذلك كما يلي:

1- ملخص نتائج الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصل اليها الباحث للنتائج الآتية:

- 1- أشارت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية في شركة المياه الوطنية بجدة قد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغت أعلى المتوسطات لـ " للعدالة التفاعلية" بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، يليها "العدالة الإجرائية " بمتوسط حسابي بلغ (3.81) ، وأخيراً " العدالة التوزيعية " بمتوسط حسابي بلغ (3.68).
- 2- أظهرت النتائج أن مستوى إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة قد جاء بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وجاءت أبرز فقرات الموافقة أن الموظفين يمتلكون الخبرات الفنية اللازمة لأداء عملهم وإنتاجية عالية، كما أنهم ينفذون مهامهم الوظيفية الموكلة لهم بكفاءة وإنتاجية عالية.
- 3- أظهرت النتائج قبول الفرض الأول للدراسة والذي ينص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة.
- 4- أظهرت النتائج قبول الفرض الثاني للدراسة أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة.
- 5- أظهرت النتائج قبول الفرض الثالث للدراسة والذي ينص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وتحسين إنتاجية الموظفين بشركة المياه الوطنية بجدة.
- 6- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية – الإجرائية – التفاعلية) على تحسين إنتاجية الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير العمر، ومتغير الجنس ومتغير سنوات الخبرة.

2- التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة يقدم الباحث التوصيات التالية:

1. ضرورة قيام الشركة بالمراجعة الدورية للأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالموارد البشرية بها للتأكد من ضمان وجود العدالة التنظيمية والتي تساهم في زيادة إنتاجية الموظفين.
2. ضرورة أن تهتم الشركة بترسيخ أجواء مناسبة لممارسات العدالة التنظيمية والنظر في اللوائح والنظم الحالية والهيكل التنظيمي لترسيخ أسس العدالة والشفافية والوضوح تجاه الموظفين.
3. ضرورة الاهتمام بتعزيز عدالة التوزيع وذلك من خلال إعادة النظر في سياسات الرواتب والأجور المطبقة على الموظفين بالشركة، والعمل على توزيع العمل والمهام والمسؤوليات بشكل عادل على جميع الموظفين.

3- مقترحات لدراسات مستقبلية:

تقدم الدراسة عدداً من المقترحات البحثية المستقبلية كما يلي:

1. إجراء المزيد من الدراسات المقارنة عن أثر العدالة التنظيمية في إنتاجية العاملين في سياقات تنظيمية مختلفة.
2. دراسة أثر العدالة التنظيمية في تحقيق التنمية المستدامة في شركات وقطاعات خدمية أخرى.
3. دراسة دور العدالة التنظيمي في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في قطاعات مختلفة.

المراجع:

- أبو طاقية، أبرار صبري (2021)، أثر التزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالعقد النفسي على إنتاجية الموظف، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، 30(1)، 110-135.
- أحمد، ياسمين عبد الرحيم سيد (2018)، أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ع(2)، 351-371.
- أمين، أحمد عبد الحميد (2018)، أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات المنصورة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 40(1)، 16-75.
- البارقي، عامر محمد (2020)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 36(2)، 493.
- بن عدة، محمد (2021)، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفطال فرع ولاية معسكر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، الجزائر، 7(2)، 652-670.
- الخب، دلال (2017)، درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة بالعاصمة عمان لإدارة المعرفة وعلاقتها بدرجة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- زنداح، سامي وفيق (2022)، أثر العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية بغزة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ع(1)، 13-33.
- سراج، أشرف محمد. (2023). دور الحوكمة في تطوير إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 7(27)، 259-296.
- السميري، حامد عاتق (2022)، أثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية في محافظة الطائف، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، ع(14)، 280.
- عبد الرحمن، بن عنتر (2012)، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، ط1، دار اليازوري للنشر.
- عبد المجيد، كريم محمد (2021)، أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 12(1)، 356-405.
- علي، لؤي محمد (2018)، أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 9(2)، 367-383.
- الفيفي، نورة يحيى (2022)، دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية
- مالك، أحمد يحيى (2022)، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على صندوق رعاية الشباب والرياضة، مجلة جامعة البيضاء
- المطيري، ضيف الله عبيد (2018)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، مجلة الإدارة العامة
- نايف، محمد حميد (2019)، أثر العدالة التنظيمية على الاحتفاظ بالموظفين: دراسة ميدانية للجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الوكيل، ايمان محمد أحمد (2017)، أثر مكونات العدالة التنظيمية على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات المصرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف

ثانياً: المراجع الأجنبية.

Gim ,G. C.W, Desa ,N .Mat ,(2019) , The Impact of Distributive Justice ,Procedural Justice ,and Affective Commitment on Turnover Intention Among public and Private Sector Employees in Malaysia International Journal of Social Science and Humanity .

Mengstie, M. M. (2020). "Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers ". BMC psychology, Vol. 8, No.1, PP:1–11.