

أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين بوزارة المالية في دولة الكويت

الباحث/ هيثم حمود داود الوزان
باحث ماجستير

د/ أحمد عبد المنعم شفيق
مدرس ادارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ حمادة فوزى أبو زيد
أستاذ ادارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين بوزارة المالية في دولة الكويت

أ.د/ حمادة فوزى أبو زيد / د/ أحمد عبد المنعم شفيق / الباحث/ هيثم حمود داود الوزان
أستاذ إدارة الأعمال / مدرس إدارة الأعمال / باحث ماجستير
كلية التجارة - جامعة بنها / كلية التجارة - جامعة بنها

الملخص

يهدف هذا البحث إلي بيان أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين بوزارة المالية في دولة الكويت، ويهدف أيضاً إلي تحديد أثر أبعاد العدالة التنظيمية علي أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، ويهدف أيضاً إلي معرفة مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحث أسلوب البحث، وتحديد البيانات المطلوب جمعها ومصادرها، مجتمع الدراسة والعينة، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (مدير إدارة - المراقبين - رؤساء الأقسام-الموظفين) بوزارة المالية بدولة الكويت والبالغ عددهم تقريباً (٣٥٢٢) موظف (الإدارة المركزية للإحصاء بدولة الكويت، مارس ٢٠٢١، وشئون العاملين بالوزارة)، واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على أداء العاملين بمجتمع البحث، لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المفردات حسب العمر بالنسبة لإدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية، لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بحسب المؤهل العلمي بالنسبة لإدراكهم أداء العاملين، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على أداء العاملين بمجتمع البحث. وقد اوصى الباحث باتباع العدالة التنظيمية والتي تؤدي بدورها الى ارتفاع معدل أداء العاملين بوزارة المالية في دولة الكويت، كما أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بإعداد طواقم إدارية عالية الجودة من الناحية مهارية، والمعرفية، وذلك يتطلب توفير بيئة مناسبة تعمل على زيادة الولاء وتحقيق التكامل، والتفاعل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

The Impact of Organization justice on the performance of employees at the Ministry of Finance in the State of Kuwait

Professor Dr.
Hamada Fawzy Abu Zeid
Professor of Business Administration
Banha University Faculty of Commerce

Dr.
Ahmed Abdel Moneim Shafiq
Lecture of Business Administration,
Faculty of Commerce,
Benha University

Haitham Hammoud
Dawood Al-Wazzan

Abstract

This research aims to demonstrate the impact of organizational justice on the performance of employees in the Ministry of Finance in the State of Kuwait, and also aims to determine the impact of the dimensions of organizational justice on the performance of employees in the institutions under study, and also aims to know the extent to which there are statistically significant differences in the attitudes of employees in the institutions under study. The study on the dimensions of organizational justice according to demographic variables (gender, age, qualification, job level, and number of years of experience). The study population consists of all employees (department manager - observers - heads of departments - employees) at the Ministry of Finance in the State of Kuwait, whose number is approximately (3522) employees (Central Administration of Statistics in the State of Kuwait, March 2021, and personnel affairs in the Ministry), and the researcher relied on the descriptive statistical approach. (SPSS), and the study found several results, the most important of which are: There is a statistically significant positive effect of procedural justice on the performance of workers in the research community, there are no significant differences There is a statistical significance between the vocabulary according to age with regard to their awareness of the dimensions of organizational justice. There are no statistically significant differences between the different groups according to the academic qualification with regard to their awareness of the performance of the workers. There is a positive effect with a statistical significance of distributive justice on the performance of the workers in the research community. Organizational, which in turn leads to an increase in the performance rate of the employees of the Ministry of Finance in the State of Kuwait. The researcher also recommended the need to pay attention to preparing high-quality administrative staff in terms of skill and knowledge, and this requires providing an appropriate environment that works to increase loyalty and achieve integration, and the interaction between the goals of workers and the goals of the organization.

١/١ - مقدمة الدراسة:

يعد المورد البشري من أهم الموارد وأثمنها لعمل المؤسسات فهو مصدر الجذب الفعال في تخطيط أنشطة المنظمة ويلعب دوراً هاماً في تنفيذها، ومما لا شك فيه أن هذا يتطلب مراعاة خاصة بالاهتمام بإعداد طواقم إدارية عالية الجودة من الناحية المهارية، والمعرفية، وذلك يتطلب توفير بيئة مناسبة تعمل على زيادة الولاء وتحقيق التكامل، والتفاعل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة (Indumathy, R., & Kamalraj, S. (2012).

لذلك أعطت العديد من المنظمات إهتماماً متزايداً لبناء مناخ يتسم بالعدالة التنظيمية والحفاظ عليه، بما يسهم بشكل إيجابي في تحقيق أداء جيداً للموظفين ويعمل على تحفيزهم، ومن هنا اكتسب موضوع العدالة التنظيمية أهمية كبيرة بسبب ارتباطه الواسع بنتائج مهمة مثل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وإنخفاض الثقة. ولأن العدالة التنظيمية تعد واحدة من أهم المفاهيم في البحوث الإدارية، ولعل ذلك ما يفسر لنا تسليط العديد من الباحثين والدراسات السابقة الضوء عليها نظراً لتأثيرها على إدراكات الموظفين وإنطباعاتهم عن بيئة العمل، وكذلك على إتجاهات الموظفين وسلوكياتهم في العمل ("Wolfe, S.E., J., Manjarrez, V. J and Rojek, A. (2018)

ويعد أداء الموظف عاملاً مهماً للغاية في المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها التنظيمية وأكد (Gencer et al., 2021) علي أن أداء الموظف له أهمية كبيرة في تحقيق ذلك، كما أن الموظفين الذين يظهرون أداءً عاليًا يكون مستوى رضاهم عن العمل مرتفع وبما ينعكس على مستوى رضاهم العملاء ويعزز الأداء الكلي للمنظمة ("Gencer, G. , Gurdogan., and Colakoglu., (2021)). وعلي الرغم من تناولت العديد من الأدبيات السابقة للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، إلا أن هذه الدراسات تحاول تحديد مع مدى إتفاق النتائج لها أو إختلافها من حيث إن العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة النفاعية) تؤثر على أداء العاملين بالتطبيق على العاملين بوزارة المالية في دولة الكويت.

٢/١: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة إستطلاعية لإستكشاف مدى وجود مشكلة أو ظواهر تحدد أهمية دراستها، والتعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وتكوين صورة مبدئية عنها، وبالتالي صياغتها في مجموعة من التساؤلات. حيث تم إجراء دراسة إستطلاعية لعينة مقدارها ٣٠ مفردة حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض العاملين في وزارة المالية بدولة الكويت، - بإستخدام إستبانة تم تطويرها لهذا الغرض ومن خلال الدراسة الإستطلاعية الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج الأولية والتي تدل على وجود مظاهر للمشكلة، وتتمثل هذه النتائج في الآتي^(*):

(*) تم إجراء مجموعة من المقابلات مع عينة ميسرة قدرها ٣٠ مفردة من العاملين في وزارة المالية بدولة الكويت، في

الفترة من ٢٠١٩/٠٦/١٣ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠

- ١- يري ٩٠ % من المستقضي منهم بأنهم قادرون على إنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد من قبل الإدارة.
- ٢- أظهر ٦٠% من المستقضي منهم أن يسعوا دائماً إلى معرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتهم باستمرار، حتى يتمكنوا من أدائها بالشكل المطلوب.
- ٣- أبدي ٤٠% من المستقضي منهم رغبتهم في التطوع لمساعدة الآخرين، حتى لو لم يطلبوا ذلك.
- ٤- إتفق تقريباً ٧٠% من المستقضي منهم على أنهم يجدون صعوبة في قدرتهم على تقديم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات، فضلاً عن ضعف قدرتهم على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل.
- ٥- أكد تقريباً ٨٠% من المستقضي منهم على أنهم يجدون صعوبة في التعامل بمرونة مع المشاكل غير متوقعة تواجههم في العمل.
- ٦- أبدي ٥٠% من المستقضي منهم قدرتهم على التكيف مع الظروف والمواقف الصعبة التي يواجهونها في العمل.
- ٧- يري ٥٠% من المستقضي منهم أن المكافآت والرواتب التي يحصلون عليها عادلة مقارنةً بالجهد المبذول في العمل.
- ٨- إتفق ٤٠% من المستقضي منهم على أن المديرين في العمل يستمعون لجميع مخاوفهم قبل إتخاذ أي قرار.
- ٩- يري ٣٠% من المستقضي منهم أن مديرهم في العمل يناقش معهم تداعيات القرارات التي تم اتخاذها بشأن وظيفتهم.
- ١٠- إتفق ٨٠% من المستقضي منهم في وزارة المالية على أنهم يعاملون بإحترام وكرامة من قبل مديرهم.

يتضح من خلال بعض المؤشرات الأولية للدراسة الإستطلاعية أن أغلب العاملين بما يقارب ٩٠% منهم أن يؤدوا المهام الأساسية المطلوبة منهم على أحسن وجه، كما أن ٦٠% منهم يسعون إلى معرفة كل ما يطرأ على وظيفتهم من مستجدات. وعلى الرغم من قيام العاملين بأداء المهام الأساسية المطلوبة منهم، إلا أنهم في المهام الإضافية تبين ضعفهم، حيث يري ٦٠% منهم عدم رغبتهم في القيام بمساعدة الآخرين، كما أكد ٧٠% منهم ضعف قدرتهم على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل. كما إنخفض الأداء التكيفي للمستقضي منهم، ويمثل هذا الإنخفاض في وجود بعض الصعوبات في التعامل مع المشاكل غير متوقعة في العمل، وكذلك انخفاض القدرة على التكيف مع الظروف والمواقف الصعبة.

من ناحية أخرى، أكد نصف المستقصى منهم على أن المكافآت والرواتب عادلة مقارنةً بما يقدمونه من عمل، أما في سياق العدالة الإجرائية فيري ٦٠% من المستقصى منهم أن المديرين في العمل لا يستمعون لمخاوفهم قبل إتخاذ أي قرار وإزاله هذه المخاوف، كما أن ٧٠% منهم أكدوا على عدم مناقشة القرارات معهم، وعلى الرغم من ذلك فقد إنفق ٨٠% من المستقصى منهم على المعاملة بإحترام وكرامة وتقدير من قبل المديرين في العمل، مما يعكس إرتفاع العدالة التفاعلية من وجهة نظرهم.

٣/١: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالإطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية، وأداء العاملين بوزارة المالية الكويتية، بهدف تحديد الفجوة البحثية للدراسة، وسيتم تناول هذه الأدبيات وفقاً لطبيعة الدراسة كما يلي:

- دراسة (Al Halbusi, 2022) هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير المباشر للعدالة التنظيمية والإنتباه الأخلاقي على السلوك الأخلاقي للموظف، وكذلك إختبار الدور الوسيط للإنتباه الأخلاقي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الأخلاقي للموظف بالتطبيق على ١٢ شركة تصنيع بماليزيا، توصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية والإنتباه الأخلاقي يؤثران بشكل إيجابي على السلوك الأخلاقي للموظف، كما أن الإنتباه الأخلاقي يقوي هذه العلاقة بما يوضح أنه يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الأخلاقي. حيث ظهر الإنتباه الأخلاقي يزيد من طبيعة الأثر بين العدالة التنظيمية والسلوك الأخلاقي..
- دراسة (Mehmood et al., 2022) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال الدور الوسيط للتضمين التنظيمي، وتم التطبيق على عينة من موظفي القطاع العام في شرطة باكستان، ومنظمة إنفاذ القانون في باكستان، توصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بالتضمين التنظيمي، في حين أن التضمين التنظيمي يرتبط سلباً بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما وجدت الدراسة أن التضمين التنظيمي يؤدي دوراً معنوياً في التوسط بين التأثير السلبي للعدالة التنظيمية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- دراسة (Han et al., 2022) بحثت الدراسة في العلاقة بين التعلم غير الرسمي وأداء الموظفين وما إذا كانت الآلية من خلال التعلم غير الرسمي تتوسط العلاقات بين الكفاءة الذاتية وخصائص الوظيفة والثقة والأداء، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة من العاملين في الشركات ذات النظام المزدوج للعمل والتعلم بكوريا الجنوبية، توصلت الدراسة إلى أن التعلم غير الرسمي يتوسط علاقات الثقة وخصائص الوظيفة مع الأداء الوظيفي. كما أن التعلم غير الرسمي يحسن بشكل

مباشر من الأداء الوظيفي وذلك يدعم دوره الإيجابي في ذلك النوع من أنظمة الشركات محل البحث

■ دراسة أبو زيد، حمادة (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي وإختبار مدى توسط الإتجاهات الإيجابية للعاملين (الإلتزام العاطفي، الذكاء الوظيفي) لهذه العلاقة، وذلك بالتطبيق علي عينة من العاملين في الشركات المصرية والتي تعمل في مجالات متعددة مثال (الصناعات الغذائية، الصناعات الإلكترونية والتكنولوجية، الخدمات)، توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة الأصلية تؤثر تأثيراً إيجابياً على إبداع العاملين بشكل مباشر، وكذلك تؤثر على مستوى الأداء الفردي للعاملين، كما أظهرت النتائج أن الذكاء الوظيفي يؤثر على الإبداع ومستوى الأداء في حين لم يظهر تأثير للإلتزام التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى توسط كل من الذكاء العاطفي، والإلتزام التنظيمي للعلاقة بين سلوكيات القيادة الأصلية والابداع.

■ دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٩) هدفت الدراسة الى إختبار تأثير العدالة التنظيمية على إدراك العاملين لعدم الأمان الوظيفي، وذلك بالتطبيق علي عينة من العاملين ببعض المنظمات بمحافظة القليوبية، توصلت الدراسة إلي وجود تأثير سلبي لأبعاد العدالة التنظيمية على عدم الأمان الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين وفقاً للمتغيرات التنظيمية من حيث (النوع، العمر، المستوى التعليمي) في إدراك العدالة، وكذلك عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات التنظيمية التالية (المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة). فيما يتعلق بإدراك العدالة التوزيعية وعدالة التفاعلات بينما يختلف إدراك العاملين لعدالة الإجراءات حسب المستوى الإداري.

■ دراسة (Bergami and Morandin, 2019) سعت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة المدركة والهوية من خلال الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة، وذلك بالتطبيق علي عينة من العاملين في أحد مراكز الإتصالات بماليزيا، توصلت الدراسة إلي أن جاذبية الصورة الذهنية للمنظمة والمحددة في (التمثيلات المعرفية) تتوسط العلاقة بين العدالة المدركة والهوية التنظيمية. كما أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية للمنظمة.

■ دراسة أمين، أحمد (٢٠١٨) هدفت الدراسة لتحديد أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي، وذلك بالتطبيق علي عينة من العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي حيث أكدت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على متغيرات الرسوخ الوظيفي (الروابط، المواعمة، التضحية).

- دراسة (Abuzid, hamada and Abbas,M., 2017) سعت الدراسة الى تحديد تأثير القيادة التبادلية بين القادة والعاملين والثقة التنظيمية على مقاومة العاملين للتغيير مقابل التأثير الوسيط لإدراك الموظف للعدالة التنظيمية، بالتطبيق على مجموعة من الشركات بالبورصة السعودية تتعامل في أعمال التطوير العقاري والبناء، وبأخذ عينة من المديرين والموظفين العاملين بها. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التبادلية والعدالة المعلوماتية والتفاعلية تقلل بشكل معنوي من مقاومة العاملين لمبادرات التغيير، بينما لا تقلل العدالة الإجرائية بشكل معنوي في الحد من مقاومة الموظفين لعملية التغيير، كما تشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير وسيط مباشر لإدراك الموظف للعدالة في العلاقة بين القيادة التبادلية بين القادة والعاملين ومقاومة التغيير.
- دراسة (Rai.,S.,2015) تناولت الدراسة تأثير العدالة التنظيمية على الصحة العقلية للموظفين، وكذلك إختبار الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والصحة العقلية للموظفين، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين في شركتين متعددة الجنسيات تقعان في الجزء الشمالي والجنوبي من توصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية والتفاعلية ترتبط بشكل معنوي بالصحة العقلية، كما أن الهوية التنظيمية تتوسط في العلاقة بين العدالة التنظيمية بكافة أنواعها (التبادلية، والإجرائية، والتوزيعية) والصحة العقلية للموظفين.
- دراسة (السلنتي، لمياء، ومحمد، سلوى، والذكروري، منى (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من العاملين بمستشفيات دمياط.، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي، كما توصلت إلى أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم المرونة الإستراتيجية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي.
- دراسة (رضوان، أحمد، شفيق، أحمد، عبدالهادي، أحمد (٢٠١٦) سعت الدراسة إلى تحديد وقياس درجة الولاء التنظيمي للعاملين على مستويات أدائهم (أداء المهام، وأداء الدور الإضافي)، وقياس تأثير المتغيرات الديموغرافية على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم، بالتطبيق على عينة من العاملين في مصلحة الضرائب على المبيعات، والديوان العام، والتأمينات الإجتماعية بينها، وشركة توشيبا، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للولاء التنظيمي للعاملين على مستويات أدائهم، وكذلك أيضاً إختلاف تأثير المتغيرات الديموغرافية على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم.

الفجوة البحثية:

١- علي الرغم من تناولت العديد من الأدبيات السابقة للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، إلا أن هذه الدراسات قد اختبرت العلاقة بقياس الأداء بشكل عام لذلك فإن الدراسة الحالية سعت إلي قياس العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على أداء العاملين بالتركيز على أبعاده المتمثلة في (أداء المهام، والأداء السياقية، والأداء التكيفي) وليس بشكل عام.

٢- يوجد ندرة في الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والأداء في دولة الكويت، مما يظهر أهمية إجراء هذه الدراسة في البيئة الكويتية.

٣- قلة الدراسات السابقة التي تناولت تحديد مدي وجود فروق معنوية في اتجاهات المستقصي منهم حول أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وذلك وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل (النوع، العمر، مستوى التعليم، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

٤/١ - مشكلة الدراسة:

في ضوء ما أظهرته الدراسة الإستطلاعية من وجود قصور في الأداء الوظيفي، حيث تمثل هذا القصور في انخفاض الرغبة لدي الموظفين في مساعدة الآخرين، وضعف قدرتهم علي إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل، وكذلك إيجاد صعوبة في التكيف مع التغيرات التي تطرأ علي العمل، وكذلك وجود قصور في بعض جوانب العدالة التنظيمية لعل أهمها أن المديرين في العمل لا يستمعون لمخاوف العاملين ولا يناقشونهم قبل إتخاذ أي قرار، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في انخفاض أداء العاملين، الأمر الذي من المحتمل إرجاعه إلي انخفاض إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، ووفقاً للمراجعة لأدبيات الإدارة في المتغيرات محل البحث وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

■ هل يتأثر أداء العاملون بمستوى العدالة التنظيمية، وإياً من أبعادها أكثر تأثيراً على أداء العاملون بالمنظمات محل الدراسة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما مدى إدراك العاملون بوزارة المالية الكويتية بمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها؟
- ٢- ما أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على أداء العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت؟

٣- إلي أي مدي توجد فروق معنوية في إتجاهات العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت حول أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)؟

٤- إلي أي مدي توجد فروق معنوية في إتجاهات العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت حول أبعاد أداء العاملين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)؟

٥/١ - أهمية الدراسة:

١/٥/١: الأهمية العلمية:

ترجع الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

- ١- تحديد أهم أبعاد العدالة التنظيمية والأكثر تأثيراً في تحسين أداء العاملين.
- ٢- محاولة الإتفاق على تحديد مفاهيم العدالة التنظيمية بشكل أكثر تفصيلاً في ظل إدراكات العاملين.
- ٣- ربما محاولة قياس أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الأداء من خلال تنوع الأبعاد وليس بشكل كلي أو عام، وذلك يظهر ندرة الدراسات في تلك الجزئية فقط.
- ٤- محاولة إكتشاف الفروق الجوهرية نحو إختلاف آراء المستقصى (وفقاً للمتغيرات الديموغرافية) منهم تجاه ذلك التأثير المطلوب قياساً بما ينعكس على نتائج الدراسة النظرية.

٢/٥/١: الأهمية العملية:

ترجع الأهمية العملية لهذه الدراسة فيما يلي:

- ١- تتبع أهمية الدراسة علي المستوي العملي من أهمية مجال التطبيق (مجتمع الدراسة)، حيث تعتبر وزارة المالية بدولة الكويت من أهم الوزارات التي تتعلق خدماتها بنواحي الإقتصاد الكويتي بما ينعكس على كافة الجوانب الحياتية الأخرى.
- ٢- تسعى هذه الدراسة من خلال نتائجها إلى تقديم بعض التوصيات للمسؤولين في بوزارة المالية بدولة الكويت بما يسهم في تحسين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلي زيادة أداء العاملين، وزيادة كفاءة عمل الوزارة بما ينعكس أيضاً علي زيادة الإيرادات بالدولة وتحسين جودة المخرجات بالوزارة.
- ٣- محاولة ارشاد المسؤولين بالكويت الى أهمية جوانب العدالة التنظيمية ومدى إنعكاسها على مستوى أداء العاملين، بما يساهم في إتخاذ القرارات ووضع السياسات التي تعمل على تدعيم مستويات الأداء للعاملين بوزارة المالية الكويتية.

٤- محاولة وضع توصيات تساهم في ربط إفتراضيات الدراسة بنتائجها وآليات التنفيذ التي تساعد المديرين والقادة بوزارة المالية الكويتية من تحسين إدراك العاملين بالعدالة التنظيمية ووضع السياسات التي تدعمها وتنعكس على أداء العاملين.

٦/١: أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد أثر العدالة التنظيمية علي أداء العاملين.
- يتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الآتية:
- ١- تحديد مستوى إدراك العاملون لأبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة.
 - ٢- تحديد مستوى إدراك العاملون لأبعاد قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
 - ٣- تحديد أثر أبعاد العدالة التنظيمية علي أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.
 - ٤- معرفة مدي وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في إتجاهات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).
 - ٥- معرفة إلي أي مدي توجد فروق معنوية في إتجاهات العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت حول أبعاد أداء العاملين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

٧/١: نموذج وفروض الدراسة:

تشتمل الدراسة على متغيرين اساسين كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل في العدالة التنظيمية وبناءً على مراجعة الدراسات تم تحديد الأبعاد المتعلقة بالتمكين النفسي في الأبعاد الآتية:

- ١- العدالة التوزيعية.
- ٢- العدالة الإجرائية.
- ٣- العدالة التفاعلية.

ثانياً: المتغير التابع:

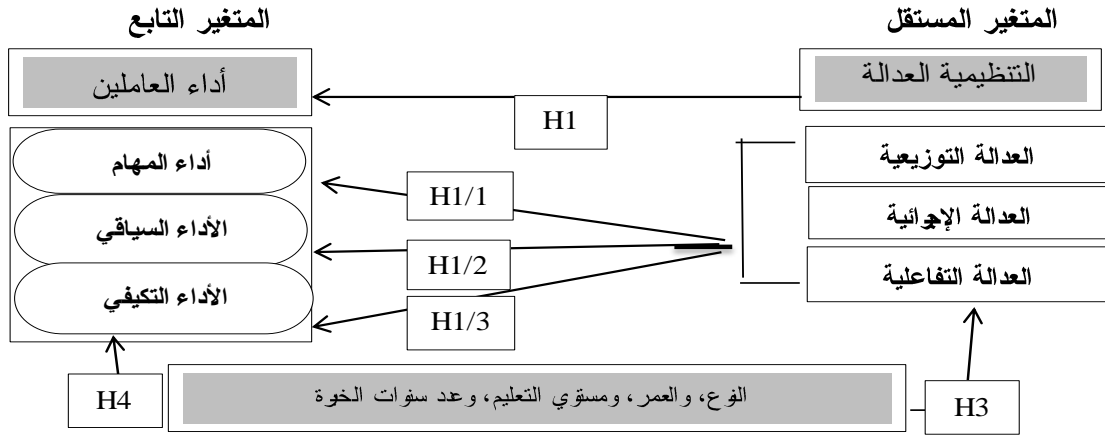
يتمثل المتغير التابع في أداء العاملين في ثلاث أبعاد كما حددتهم الدراسات السابقة وبناءً على ذلك تم تحديد إبعاد أداء العاملين في الآتي :

- ١- أداء المهام
- ٢- الأداء السياقي
- ٣- الأداء التكيفي

وفيما يلي النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1/1)

النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

وفي ضوء النموذج السابق يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:**الفرض الأول:**

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على أداء العاملين بالمجتمع محل الدراسة.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

- ١: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على أداء المهام للعاملين بالمجتمع الدراسة.
- ٢: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الأداء السياقي للعاملين بالمجتمع الدراسة.
- ٣: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الأداء التكيفي للعاملين بالمجتمع الدراسة.

الفرض الثاني:

توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك العاملين بالمجتمع الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

الفرض الثالث:

توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك العاملين بالمجتمع الدراسة حول أبعاد أداء العاملين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

٢- الإطار النظري للدراسة: -

١/٢: مفهوم العدالة التنظيمية:

يتحدد مفهوم العدالة التنظيمية في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، لذلك تعددت التعريفات التي تناولت المفهوم مع تطور الفكر الإداري، كما اختلفت هذه المفاهيم أيضاً باختلاف وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم. لذلك يمكننا تناول التعريفات كما يلي:

يرى (Baldwin,2006) أن العدالة التنظيمية تعبر عن المدى الذي يدرك فيه العاملون موضوعية وعدالة إجراءات العمل، والتعاملات، والمخرجات أو النتائج التي يحصلون عليها من المنظمة.

عرف (Choudhry, N et al.,2011)، العدالة التنظيمية بأنها إدراك العاملين للعدالة الموجودة في سياسات وقواعد وإجراءات المنظمة، وبناء على ذلك يمكن التنبؤ بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة. أي أن العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم، وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل.

ووصف (Gupta and Singh, 2018) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الموظفين للمعاملة العادلة أو غير العادلة داخل المنظمة، حيث يمكن إجراء المقارنة على أساس الراتب، والترقية، والاعتراف، والمزايا الإضافية، والحوافز، وغيرها من العوامل التي تحدد العدالة داخل المنظمة.

بينما ينظر (Al-Douri.,2020) إلى العدالة التنظيمية علي أنها إدراكات الموظفين للعدالة في توزيع النواتج مثل المكافآت والأجور وما إلى ذلك من قبل صانعي القرار بالمنظمة.

يتضح من خلال تحليل التعريفات السابقة للعدالة التنظيمية أن أغلبها ركزت على عدداً من النقاط التالية:

١- تختلف العدالة التنظيمية من فرد لآخر لأن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من معايير تعبر عن النزاهة والموضوعية.

٢- تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المتغيرات التي تنتبأ باتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، حيث أنه إذا كانت هذه العدالة تحقق التوقعات أو تفوقها فإنها تؤدي إلي سلوكيات وإتجاهات إيجابية في العمل والمنظمة.

٣- تتشكل العدالة التنظيمية بعد انضمام الموظف بالمنظمة ، لذلك فإن الموظف يمكنه الحكم علي هذه التوقعات بعد العمل في المنظمة.

في ضوء ما سبق، يمكن للباحث تعريف العدالة التنظيمية علي "أنها إدراك العاملين لكيفية توزيع الموارد والمكافآت بها ليعبر عن (العدالة التوزيعية) ، وكذلك للعمليات والإجراءات المستخدمة

في إتخاذ قرارات التوزيع لتعبر عن (العدالة الإجرائية)، وكذلك إدراكهم لجودة المعاملة الشخصية من رؤسائهم في العمل وهو ما يتشكل عنها إتجاهات وسلوكيات العاملين نحو العمل ليعبر عن (العدالة التفاعلية) ".

ومما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية مهمة لأنها توضح بعض المؤشرات المهمة للعديد من الأطراف المتعاملين مع المنظمة ولعل أهمها ما يلي (Jafari P. & Bidarian s. (2012):

١- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

٢- إن العدالة التنظيمية تظهر طبيعة الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبناء تصورات خاصة عن العدالة فيما يتعلق بالسياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية.

٣- ربما تساهم العدالة التنظيمية في تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات بما يكفل استدامة العمليات التنظيمية بالمنظمة.

٢/٢- أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفق معظم الباحثين والكتاب فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة وهي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. ومنها دراسات (Colquitt,2001; Baldwin, 2006; Cropanzano et al, 2007; Xinyan& Xim, 2011)

١/٢/٢: العدالة التوزيعية:

ترتبط العدالة التوزيعية بفكرة التوزيع العادل للموارد التنظيمية بين العاملين Niehoff and (1991, Moorman, 1993) وتتمثل هذه المورد التنظيمية في المرتبات، والمكافآت المادية، والتقدير والاحترام، والمكانة ويتوقع العاملون الحصول على هذه الموارد في مقابل مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الجهد المبذول والخبرات والمعارف التي يمتلكونها (Deconinck&Stillwell,2004). كما تشير العدالة التوزيعية إلى إدراك الموظفين لعدالة نتائج توزيع المنظمة (Ye et al., 2022). كما يميل الموظفون إلى مقارنة رواتبهم ومدخلاتهم مع الآخرين. ونتيجة لذلك، قد يشعر الناس بأنهم يعاملون معاملة غير عادلة، وهو ما يرتبط ارتباطاً مباشراً بإدراكهم للعدالة وقد يؤثر على رضاهم الوظيفي (Hao et al., 2016).

وأوضح (Ye et al., 2022) أن العدالة التوزيعية، تنقل رسالة إلى الموظفين مفادها أن "بذل المزيد من الجهود سيكون له عوائد أكثر، مما يؤثر على موقف الموظفين واستثماراتهم في العمل، وعندما يشعر الموظفون أن العدالة التوزيعية للمؤسسة عالية، يميل الموظفون إلى الاستثمار أكثر في العمل، وعندما يدرك

الموظفون إحساساً منخفضاً بالعدالة التوزيعية، أي أن توزيع المكافآت والمكافآت لا يعتمد على المستوى الفعلي لأداء العمل، فإن الأفراد سيشعرون بالتوتر وسيقضي عليه عن طريق الحد من السلوكيات المستقلة خارج أدوارهم.

٢/٢/٢: العدالة الإجرائية:

ينظر للعدالة الإجرائية على إنها تلك الطرق و الأساليب التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بغرض ضمان العدالة والموضوعية، وتقليل مستوى التحيز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، في حين يرى (Rahim et al.2001) أن عدالة الاجراءات ترتبط بعملية صنع القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وإلى أي مدى تعتمد تلك العملية على معايير موضوعية، بمعنى آخر فإنها تشير إلى درجة تأكد العاملين من أننا متخذ القرار سوف يراعي العدالة والموضوعية عند اتخاذ القرارات. ولا شك أن تحقيق ذلك يتطلب أن تكون الإجراءات متسقة، ودقيقة، وأخلاقية ((Colquitt et al., 2005). كما حددت الدراسات عدداً من العناصر الأساسية لضمان عدالة الإجراءات وهي: عدم التحيز، الثبات، الدقة، الواقعية. وحتى تكتسب الإجراءات صفة الموضوعية والعدالة يستلزم توافر شرطين (Kulik C.,2001) وهما:

- الاتفاق بين الإدارة والعاملين على أساس موضوعي يتم الاعتماد عليه في ذلك.
- إمداد العاملين بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.
- وفي هذا السياق يرى (أبو ندا، ٢٠٠٧) أن عدالة الإجراءات تتضمن العناصر التالية:
- القواعد والمعايير الرسمية لصياغة الإجراءات.
- توضيح الإجراءات وعملية صنع القرار لكافة العاملين.
- الاتصال الفعال بين متخذ القرار والمتأثرين بتلك القرارات.

كما تشير العدالة الإجرائية إلى إدراك الموظفين عن نزاهة الإجراءات المتبعة، وما إذا كان بإمكان صانعي الإجراءات قبول آراء واقتراحات أخرى لأية إجراءات أو تغييرات، بالإضافة إلى تصور الموظفين لعدالة القواعد والإجراءات التنظيمية (Yang et al., 2021). كما ووجدت أن العدالة الإجرائية تؤثر بشكل مباشر على الالتزام والأداء الوظيفي للعاملين والرضا.

ويرى ((De Clercq et al., 2020) العدالة الإجرائية هي عنصر حاسم للعدالة التنظيمية، وهو مفهوم أوسع يشمل أيضاً العدالة التوزيعية، والتي تركز على المكافأة، والعدالة التفاعلية، والتي تجسد جودة العلاقات داخل الشركة. وترتبط العدالة الإجرائية ارتباطاً وثيقاً بصوت الموظفين، أو الإحساس بأنه سيتم سماعهم عندما يقدمون اقتراحات حول كيفية تحسين الوضع التنظيمي الراهن.

٣/٢/٢: العدالة التفاعلية:

تعد العدالة التفاعلية أحد الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية، وتعبر عن سلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع العاملين بها، ومدى شعور العاملين بعدالة المعاملة من جانب رؤسائهم. ويرى Rogo &

(Cunha,2006) أن العدالة التفاعلية تشير إلى طريقة تعامل أو تصرف الإدارة تجاه العاملين بالمنظمة، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين بشكل يتوافر فيه المصداقية، والاحترام، واللياقة.

وقد ركزت معظم الدراسات على التنظيمية (أساسية تساهم في إدراك الأفراد للعدالة التفاعلية وهي: الصدق، التبرير أو التوضيح، الاحترام، اللياقة (Fortin,2008) ولا شك أن هذه المفاهيم الأساسية تعد الأساس في تنمية إحساس أو شعور العاملين أن التعامل معهم يتم باحترام وصدق، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ادراكهم بالعدالة التنظيمية (Burton,2008) .

بينما يري (Suliman and Al Kathairi, 2013) أن العدالة التفاعلية هي إدراك العدالة في التفاعل بين الأفراد، حيث يتعامل معظم الباحثين مع العدالة التفاعلية كعنصر من عناصر العدالة الإجرائية، ويحدد بعض الباحثين العدالة الإجرائية والتفاعلية بحيث تشير العدالة الإجرائية إلى وجود إجراءات عادلة في حين أن العدالة التفاعلية هي الطريقة التي يطبق بها المشرفون الآليات واللوائح الحالية، لذا يشير هذا التعريف إلى أن العدالة الإجرائية هي نتيجة لكيفية تصميم المنظمة لعملية تقييم الأداء، ولذلك، فإن التعريف المعتمد هنا يتعامل مع العدالة التفاعلية على أنها العدالة المدركة للمعاملة بين الأشخاص من قبل المشرف.

٣/٢ - مفهوم الأداء الوظيفي:

على الرغم من تعدد التعريفات للأداء الوظيفي والتي تختلف في بعض أجزاءها، ولكن هناك تتفق عام في توصيف ومكونات الأداء. وهنا ننتعرض لبعض هذه المفاهيم كما يلي:

يري (Osman et al., 2012) أن الأداء الوظيفي عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات (الطبيعية و/أو المكتسبة) التي يمتلكها العامل، وما لديه من دوافع لاستخدامها في أداء المهام الوظيفية بشكل أفضل. أما (Suliman and Al Kathairi, 2013) يري أن الأداء الوظيفي هو قيام الشخص بأداء وظيفته بشكل جيد، وذلك من خلال قياس الجوانب الخمسة المتفق عليها بشكل عام وهي: الحماس في العمل، والاستعداد للابتكار، والأداء الوظيفي من حيث نوعية وكمية العمل، وفهم واجبات العمل، ومهارات العمل. عرف (عاصي، ٢٠١٥) الأداء الوظيفي بأنه هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات استطاعة. عرف (Arora and Sharma, 2016) الأداء الوظيفي بأنه قابلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها على الأمد البعيد، فالأداء هو انعكاس لمدى قدرة المنظمة لاستغلال مواردها البشرية والمادية بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها المرسومة. كما عرف (محمد، ٢٠١٧) الأداء

الوظيفي بأنه إنجاز الفرد للواجبات الموكلة إليه في عمله خلال فترة زمنية محددة يبذل فيها جهده حسب طبيعة الوظيفة، لتحقيق أهداف المنظمة والوصول للنتائج المطلوبة. وعرف (Reid et al., 2018) الأداء الوظيفي علي أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو ينجز الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فهو قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد ويعتبر مفهوم الأداء شامل لما يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل الذي يقوم به. وأوضح (Sembiring et al., 2020) أن الأداء الوظيفي يعني النتائج التي يحققها الفرد وفقاً للقياس المطبق للعمل، كما أنه مجموعة من السلوكيات التي تساهم بشكل إيجابي أو سلبي في تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة واقعية وموثوقة وتمثيلية ويمكن التنبؤ بها.

يتضح من خلال إستعراض آراء الباحثين والتعريفات السابقة للأداء الوظيفي أن أغلبها ركزت علي مجموعة النقاط التالية:

- ١- الأداء الوظيفي مفهوم قد يتم قياسه بشكل فردي أي علي مستوي الفرد، أو علي مستوي المجموعة، أو علي مستوي المنظمة.
 - ٢- يعتبر الأداء الوظيفي محصلة العديد من العوامل الموجودة في المنظمة والتي من أهمها إدراك العاملين لمناخ العدالة السائد في المنظمة.
- في ضوء ما سبق، يمكن تعريف الأداء الوظيفي علي أنه " مجموعة النتائج النهائية التي يحققها الموظف خلال فترة زمنية محددة ، وتتعلق هذه النتائج بأداء المهام الأساسية، أو الأدوار الإضافية للعاملين وذلك بالكفاءة والفعالية المطلوبة بالمنظمة.
- ٤/٢: أبعاد الأداء الوظيفي:

تطور مفهوم الأداء الوظيفي في الآونة الأخيرة لدمج المفاهيم ذات الصلة بأداء المهام الأساسية والأداء غير المنتج والمواطنة التنظيمية ضمن أبعاد الأداء الوظيفي (AlMazrouei and Zacca, 2021). وإستخدمت دراسة (أبو زيد، ٢٠٢١) ثلاثة أبعاد لقياس الأداء الفردي للعاملين وهي: الإنتاجية، والتكيف، والمرونة. بينما إستخدمت دراسة (شفيق، وآخرون، ٢٠١٦) بعدين لقياس أداء العاملين وهما أداء المهام، وأداء الدور الإضافي. بينما إستخدمت دراسات (Johari et al., 2019; Schmitt et al., 2003; Sonnentag et al., 2008) أداء المهام والأداء السياقي، والأداء التكيفي كأبعاد للأداء الوظيفي. ويمكن تناول هذه الأبعاد كما يلي:

١/٤/٢ أداء المهام:

عرف (Motowidlo , 2003) أداء المهمة علي أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعة كل منها وتختلف أيضا في إطار نفس المنظمة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة.

كما يصف (Sonnentag et al.,2008) أداء المهمة بأنه الأداء الذي يغطي ويفي بالمتطلبات التي تشكل جزءاً من العقد بين صاحب العمل والموظف، علاوة على ذلك، يمكن وصف أداء المهمة في حد ذاته بأنه بناء متعدد الأبعاد.

٢/٤/٢ الأداء السياقي / الدور الإضافي:

يرى (Sonnentag et al., 2008) أن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي، ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام. وهذا يعني أن الأداء السياقي يعتمد على السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الطرف الذي تجرى فيه معالجة العمليات.

كما أوضح (LI and Lu, 2009) أن الأداء السياقي يتعلق بالمساهمة المقدمة إلى المنظمة من خلال تقديم الدعم للمجتمع، والتنظيم، كذلك يهتم أكثر بشأن السلوك خارج الأدوار، ويزيل الأداء السياقي التناقض والصدام الذي يحدث أثناء القيام بأداء المهام؛ ويهدف إلى تخفيض تكلفة التبادل بين الأفراد، والفرق في المنظمات، وبالتالي فهو ضروري لإيجاد بيئة تنظيمية مواتية لتحسين إنجاز العمل، كما أن الأداء السياقي متشابه في معظم أو حتى جميع الوظائف، بينما يختلف أداء المهمة من وظيفة إلى أخرى.

٢/٤/٣ الأداء التكيفي:

نظرا لطبيعة العمل بوزارة المالية بدولة الكويت، والتي تتطلب دائما تغييرات مستمره في طبيعة الإجراءات المستخدمة في العمل، لذا تم إستخدام الأداء التكيفي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي. ويشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص (Charbonnier-Voirin and Roussel, 2012). كما يمكن تعريفه على أنه عملية ناشئة حيث

يتفاعل فرد أو أكثر من خلال العمل المعرفي والسلوكي المباشر بهدف التعامل مع متطلبات البيئة. كما أن الأداء التكيفي يتضمن حل المشاكل بشكل خلاق. التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بها؛ تعلم مهام العمل والتقنيات والإجراءات؛ إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص، وإظهار القدرة على التكيف الثقافي، والتعامل مع ضغوط العمل، والتعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات؛ وإثبات القدرة على التكيف المادي.

٣- منهجية الدراسة:

تشتمل منهجية البحث أسلوب البحث، وتحديد البيانات المطلوب جمعها ومصادرها، مجتمع الدراسة والعينة، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائي، ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي

- البيانات الثانوية:

تطلبت هذه الدراسة الحصول على مجموعة من البيانات حول العدالة التنظيمية وأداء العاملين، وتمثلت مصادر هذه البيانات فيما أتيح للباحث من كتب ومقالات أجنبية وعربية، بالإضافة إلى بعض التقارير والبيانات المنشورة بوزارة المالية بدولة الكويت، وتم الإستعانة بهذه البيانات في تحديد مشكلة البحث وصياغة الفروض وتكوين الإطار النظري له.

- البيانات الأولية:

تتمثل في البيانات التي سوف يتم جمعها من مجتمع الدراسة وفقاً لأهداف ومشكلة البحث، ويتم الحصول على هذه البيانات من خلال قائمة الإستقصاء التي سوف يتم توجيهها إلى المستقصى منهم من خلال المقابلة الشخصية، وذلك لقياس أبعاد المتغيرات الخاصة بالبحث.

١/٣: مجتمع وعينة الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (مدير إدارة - المراقبين - رؤساء الأقسام - الموظفين) بوزارة المالية بدولة الكويت والبالغ عددهم تقريباً (٣٥٢٢) موظف (الإدارة المركزية للإحصاء بدولة الكويت، مارس ٢٠٢١، وشئون العاملين بالوزارة) كما هو موضح في الجدول التالي، جدول رقم (٤/١) على النحو التالي:

جدول رقم (٢/١)

حجم مجتمع الدراسة

العدد	الفئة
٣٨	مدير إدارة

٨٧	المراقبين
٢٣٥	رؤساء الأقسام
٣١٦٢	الموظفين
٣٥٢٢	الإجمالي

المصدر: سجلات شؤون العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت (مرفق في ملحق الدراسة شهادة لمن يهمة الأمر)

أ- عينة الدراسة ونوعها:

قام الباحث بالإعتماد على أسلوب العينة في تحديد مفردات الدراسة، وبلغ حجم العينة ٣٤٦ مفردة، وتم تحديدها باستخدام المعادلة التالية (إدريس، ٢٠٠٨).

$$Nz^2 P (1-P)$$

$$\frac{n}{Ne^2 + z^2 P (1-P)}$$

$$0,25 \times 2(1,96) \times 3522$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{3522 \times 2(1,96) \times 0,25}{0,25 \times 2(1,96) + 0,0025 \times 3522} = 346 \text{ مفردة.}$$

$$0,25 \times 2(1,96) + 0,0025 \times 3522$$

وقد تم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس ويتكون من العديد من الطبقات المختلفة. ويوضح جدول رقم (٥/١) توزيع العينة علي مجتمع الدراسة حسب الوزن النسبي لكل طبقة علي النحو التالي:

جدول رقم (٣/١)

توزيع العينة على مجتمع الدراسة

العينة	النسبة	العدد	الفئة
٤	٠,٠١٠	٣٨	مدير إدارة
٩	٠,٠٢٤	٨٧	المراقبين
٢٣	٠,٠٦٦	٢٣٥	رؤساء الأقسام
٣١٠	٠,٨٩٧	٣١٦٢	الموظفين
٣٤٦	%١٠٠	٣٥٢٢	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث.

٢/٣ - حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث في الحدود الموضوعية، والحدود الزمنية، والحدود المكانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

أ- الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة الحالية أبعاد العدالة التنظيمية متمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وأبعاد أداء العاملين من خلال (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).

ب- الحدود الزمنية:

الفترة التي يتم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفترة من ٢٠٢٢/٩/١، وذلك حتى الفترة ٢٠٢٢/١٠/١.

ج- الحدود المكانية:

سوف يتم إجراء الدراسة الحالية على وزارة المالية بدولة الكويت، وذلك لأنها من أهم الوزارات بدولة الكويت.

٤- الدراسة الميدانية:

٤/١: أداة الدراسة:

وتضم قائمة الاستقصاء متغيريين أساسيين في هذه الدراسة هما العدالة التنظيمية وأداء العاملين ولكل متغير منهم عدد من الأبعاد بالإضافة إلي المتغيرات الديموغرافية كما يلي:

أ- المتغير المستقل:

تمثل في العدالة التنظيمية ((organizational justice) وتم قياسها من خلال ثلاث أبعاد تتمثل في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية حيث اعتمد الباحث علي مقياس ويضم (١٦) عبارة، حيث يضم هذا المتغير ثلاثة مجموعات من الأسئلة، تقيس كل مجموعة بعداً من أبعاده كما يلي:

□ العبارات من (١-٥) تقيس بُعد العدالة التوزيعية.

□ العبارات من (٦-١٠) تقيس بُعد الاجرائية.

□ العبارات من (١١-١٦) تقيس بُعد التفاعلية.

ب- المتغير التابع:

تمثل في أداء العاملين (employee performance) وتم قياسه من خلال ثلاث ابعاد هي أداء المهام، الأداء السياقي، والاداء التكيفي حيث يضم (١٤) عبارة، حيث يضم هذا المتغير ثلاثة مجموعات من الأسئلة، تقيس كل مجموعة بعداً من أبعاد الأداء للعاملين كما يلي:-

- العبارات من (١٧-٢١) تقيس بُعد أداء المهام.
- العبارات من (٢٢-٢٦) تقيس الأداء السياقي.
- العبارات من (٢٧-٣٠) تقيس بُعد الاداء التكيفي.

ج- المتغيرات الديموغرافية:

اشتملت قائمة الاستقصاء على عدة متغيرات ديموغرافية وتنظيمية هي النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

٢/٤: التحليل الإحصائي للبيانات:

فحص ثبات وصدق قائمة الإستقصاء:

أ- اختبار الثبات والصدق (اختبار ألفا كرونباخ):

يمكن قياس درجة الثبات والصدق لمتغيرات (محاور) الدراسة بإستخدام مجموعة متنوعة من الاختبارات الإحصائية منها اختبار ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية وغيرها. في هذه الدراسة إعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١/٤)

معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

بيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
العدالة التنظيمية	١٦	٠.٨٩	٠.٩٤
أداء العاملين	١٤	٠.٩١	٠.٩٥
الإجمالي	٣٠	٠.٩٣	٠.٩٦

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن معامل ألفا للثبات لعبارات الع (0.89) ومعامل الصدق يساوي (0.94) مما يشير الى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد موثوقاً به بدرجة مرتفعة، كذلك يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا لعبارات أداء العاملين يساوي (٠.٩١) ومعامل الصدق لها يساوي (٠.٩٥)، كما بلغ معاملي الصدق والثبات لإجمالي متغيرات الدراسة (٠.٩٣)، (٠.٩٦) على الترتيب، مما يشير الى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد موثوقاً به بدرجة مرتفعة.

٣/٤: نتائج اختبارات الفروض:

جدول رقم (٢/٤)

مصفوفة الارتباطات بين أبعاد العدالة التنظيمية وأداء العاملين

المتغير	أداء العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	**٠.٥٠٤	٣.٥٩	٣.٥٩
العدالة الاجرائية	**٠.٤٩٦	٠.٦٨٢	٠.٦٨٢
العدالة التفاعلية	**٠.٤٩٧	٣.٩٥	٣.٩٥
العدالة التنظيمية	**٠.٦١٩		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١**

ويتضح من الجدول السابق مجموعة النتائج التالية:

- يوجد ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين "العدالة التوزيعية" أداء العاملين (0.504)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين "العدالة الاجرائية" وأداء العاملين (0.496) بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين "العدالة التفاعلية" وأداء العاملين (0.497)، وهذه الارتباطات جميعها ذات دلالة إحصائية بمستوي ثقة ٩٩%.
- بلغ معامل الارتباط الكلي بين متغير العدالة التنظيمية وأداء العاملين (0.619) مما يشير لوجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- أي انه كلما زادت العدالة التنظيمية وكلما ارتفع أداء العاملين بكافة أبعاده لدى العاملين.

ثانياً: نماذج الانحدار:

- ١- نموذج الإحدار المقترح لقياس تأثير الوعي الذاتي "كبعد مستقل" على رأس المال النفسي "كمتغير تابع".

جدول رقم (٣/٤)

نموذج الإحدار المقترح لقياس تأثير العدالة التوزيعية "كبعد مستقل" على أداء العاملين "كمتغير تابع".

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β_i	أختبار (ت)	مستوى معنوية	المعنوية	معامل التحديد R^2	قيمة (sig.)F
الثابت	٢.٧٢	١٧.٠٢	٠.٠٠٠**	معنوي	٠.٢٥٤	٨٠.٥٨٢ (٠.٠٠٠)
X_1 العدالة التوزيعية	٠.٣٥	٨.٩٧	٠.٠٠٠**	معنوي		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١**

ويلاحظ من الجدول السابق:

- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠.٣٥) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط المحسوبة مسبقاً مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية أداء العاملين.
- أن للعدالة التوزيعية تأثير إيجابي دال احصائياً على أداء العاملين ويفيد مستوى المعنوية الخاص به بضرورة عدم اهمال أثر العدالة التوزيعية على أداء العاملين.
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.254) مما يدل على أن المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) يفسر 25.4% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة تؤثر على أداء العاملين كان ينبغي إدراجها في النموذج لكنه لم يتم إدراجها بسبب حدود الدراسة.
- معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد على جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم. لكن لا بد من تحليل أخطاء النموذج كما سيلي وذلك بغرض التأكد من كفاية النموذج وملاءمته لذلك النوع من البيانات.
- التطبيق الأمثل (الجيد) للعدالة التوزيعية يؤدي إلى رفع (زيادة) أداء العاملين.

النموذج الكمي:

$$Y = \beta_{01} + \beta_1 X_1$$

حيث إن:

- (Y) المتغير التابع يرمز له بالرمز
- (X_1) العدالة التوزيعية كبعد أول من المتغير المستقل يرمز له بالرمز
- (β_{01}) مقدار ثابت يرمز له بالرمز
- (β_1) قيمة معامل الانحدار للعدالة التوزيعية يرمز له بـ

نموذج تأثير العدالة التوزيعية "البعد الأول من المتغير المستقل" أداء العاملين "المتغير تابع ككل".

$$\text{أداء العاملين} = ٢.٧٢ + ٠.٣٥ \text{ العدالة التوزيعية}$$

أي ان الزيادة في قيم العدالة التوزيعية بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في أداء العاملين بمقدار ٠.٣٥ وحدة تقريباً. وبناء على ما تقدم، في ضوء التحليل السابق للنتائج يتضح صحة الفرض الفرعي الاول من فروض الدراسة

٢- نموذج الإنحدار المقترح لقياس تأثير العدالة الاجرائية "كبعد مستقل" على أداء العاملين " كمتغير تابع".

جدول رقم (٤ / ٤)

نموذج الإنحدار المقترح لقياس تأثير العدالة الاجرائية "كبعد مستقل" على أداء العاملين " كمتغير تابع".

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β_i	أختبار (ت)	مستوى معنوية	المعنوية	معامل التحديد R^2	قيمة (sig.)F
الثابت	٢.٨٧	١٩.٥٣	٠.٠٠٠*	معنوي	٠.٢٤٦	٧٧.٤٢ (٠.٠٠٠)
X2 العدالة الاجرائية	٠.٣٣	٨.٨٠	٠.٠٠٠*	معنوي		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١**

ويلاحظ من الجدول السابق:

- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠.٣٣) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط المحسوبة مسبقاً مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين العدالة الاجرائية وأداء العاملين.
- أن للعدالة الإجرائية تأثير إيجابي دال احصائياً على أداء العاملين ويفيد مستوى المعنوية الخاص به بضرورة عدم اهمال أثر العدالة الاجرائية على أداء العاملين.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٤٦) مما يدل على أن العدالة الاجرائية يفسر ٢٤.٦% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة كان ينبغي إدراجها في النموذج لكنه لم يتم إدراجها بسبب حدود الدراسة.
- معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الإنحدار وأن الإنحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الإنحدار الخطي البسيط المستخدم. لكن لا بد من تحليل أخطاء النموذج كما سيلي بيانه وذلك بغرض التأكد من كفاية النموذج وملاءمته لذلك النوع من البيانات.

- التطبيق الأمثل (الجيد) للعدالة الاجرائية يؤدي إلى رفع (زيادة) أداء العاملين.
- النموذج الكمي:

$$Y = \beta_{02} + \beta_2 X_2$$

حيث إن:

- (Y) المتغير التابع يرمز له بالرمز
 (X₂) العدالة الاجرائية كبعد ثان من المتغير المستقل يرمز له بالرمز
 (β₀₂) مقدار ثابت يرمز له بالرمز
 (β₂) قيمة معامل الانحدار للوعي الذاتي يرمز له بـ
- نموذج تأثير العدالة الاجرائية "البعد الثاني من المتغير المستقل" أداء العاملين " المتغير تابع ككل".

$$\text{أداء العاملين} = 2.87 + 0.33 \text{ العدالة الاجرائية}$$

أي ان الزيادة في قيم العدالة الاجرائية بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في أداء العاملين بمقدار ٠.٣٣ وحدة تقريباً. وبناء علي ما تقدم، في ضوء التحليل السابق للنتائج يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني من فروض الدراسة.

٣- نموذج الإنحدار المقترح لقياس تأثير العدالة التفاعلية "كبعد مستقل" علي أداء العاملين " كمتغير تابع".

جدول رقم (٤ / ٥)

نموذج الإنحدار المقترح لقياس تأثير العدالة التفاعلية "كبعد مستقل" علي أداء العاملين " كمتغير تابع".

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β_i	أختبار (ت)	مستوى معنوية	المعنوية	معامل التحديد R^2	قيمة F (sig.)
الثابت	٢.٧٢	١٦.٧٨	***	معنوي	٠.٢٤٧	٧٧.٨٩
X3 العدالة التفاعلية	٠.٣٧	٨.٨٣	***	معنوي		(٠.٠٠٠)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١***

ويلاحظ من الجدول السابق:

- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠.٣٧) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط المحسوبة مسبقاً مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين الع
- أن للعدالة التفاعلية تأثير إيجابي دال احصائياً على أداء العاملين ويفيد مستوى المعنوية الخاص به بضرورة عدم اهمال أثر العدالة التفاعلية و أداء العاملين.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٤٧) مما يدل على أن العدالة التفاعلية تفسر ٢٤.٧% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة كان ينبغي إدراجها في النموذج لكنه لم يتم أراجها بسبب حدود الدراسة.

- معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم. لكن لا بد من تحليل أخطاء النموذج كما سيأتي بيانه وذلك بغرض التأكد من كفاية النموذج وملاءمته لذلك النوع من البيانات.
- التطبيق الأمثل (الجيد) للعدالة التفاعلية يؤدي إلى رفع (زيادة) جودة أداء العاملين.

النموذج الكمي:

$$Y = \beta_{03} + \beta_3 X_3$$

حيث إن:

- (Y) المتغير التابع يرمز له بالرمز
العدالة التفاعلية كبعد ثالث من المتغير المستقل يرمز له بالرمز
- (X₃)
- (β₀₃) مقدار ثابت يرمز له بالرمز
- (β₃) قيمة معامل الانحدار للعدالة التفاعلية يرمز له بـ
- نموذج تأثير للعدالة التفاعلية "البعد الثالث من المتغير المستقل" أداء العاملين "المتغير تابع ككل".

$$\text{أداء العاملين} = ٢.٧٢ + ٠.٣٧ \text{ العدالة التفاعلية}$$

أي ان الزيادة في قيم العدالة التفاعلية بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردى في أداء العاملين بمقدار ٠.٣٧ وحدة تقريباً. وبناء علي ما تقدم، في ضوء التحليل السابق للنتائج يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث من فروض الدراسة.

٤- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير العدالة التنظيمية "كمتغير مستقل" علي أداء العاملين "كمتغير تابع".

جدول رقم (٦/٤)

نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير العدالة التنظيمية "كمتغير مستقل" على أداء العاملين "كمتغير تابع".

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β_i	أختبار (ت)	مستوى معنوية	المعنوية	معامل التحديد R^2	قيمة (sig.)F
الثابت	٢.٠٥	١١.٧٨	٠.٠٠٠**	معنوي	٠.٣٨٣	١٤٧.٣٢ (٠.٠٠٠)
X العدالة التنظيمية	٠.٥٤	١٢.١٤	٠.٠٠٠**	معنوي		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١**

يلاحظ من الجدول السابق:

- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠.٥٤) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط المحسوبة مسبقاً مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين.
- أن للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي دال احصائياً على أداء العاملين ويفيد مستوى المعنوية الخاص به بضرورة عدم اهمال أثر محور العدالة التنظيمية على أداء العاملين.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٨٣) مما يدل على أن العدالة التنظيمية تفسر ٣٨.٣% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة (أو محاور أخرى مستقلة) كان ينبغي إدراجها في النموذج لكنه لم يتم إدراجها بسبب حدود الدراسة.
- معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم. لكن لا بد من تحليل أخطاء النموذج كما سيلي بيانه وذلك بغرض التأكد من كفاية النموذج وملاءمته لذلك النوع من البيانات.
- التطبيق الأمثل (الجيد) للقيادة الأصيلة يؤدي إلى رفع (زيادة) جودة رأس المال النفسي.

النموذج الكمي:

$$Y = \beta_0 + \beta X$$

حيث إن:

- | | |
|---------------|--|
| (Y) | المتغير التابع يرمز له بالرمز |
| (X) | العدالة التنظيمية المتغير المستقل يرمز له بالرمز |
| (β_0) | مقدار ثابت يرمز له بالرمز |
| (β) | قيمة معامل الانحدار للعدالة التنظيمية يرمز له بـ |

أداء العاملين = ٢.٠٥ + ٠.٥٤ العدالة التنظيمية

أي ان الزيادة في قيم العدالة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في أداء العاملين بمقدار ٠.٥٤ وحدة تقريباً. وبناء على ما تقدم، في ضوء التحليل السابق للنتائج يتضح صحة الفرض الرئيسي الاول من فروض الدراسة.

نتائج اختبارات الفروض:

م	الفروض	نتائج واختبار الفروض
١	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأداء العاملين بالمجتمع محل البحث.	<p>صحة الفرض الأول حيث أنه:</p> <p>* يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على أداء العاملين بمجتمع البحث.</p> <p>* يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على أداء العاملين بمجتمع البحث</p> <p>* يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على أداء العاملين بمجتمع البحث.</p>
٢	توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).	<p>عدم صحة الفرض الثاني حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أنه:-</p> <p>* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة لإدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية.</p> <p>* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المفردات حسب العمر بالنسبة لإدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية.</p> <p>* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بحسب المؤهل العلمي بالنسبة لإدراكهم للعدالة التنظيمية بأبعادها.</p> <p>* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة للمستوى الوظيفي بالنسبة لإدراكهم للعدالة التنظيمية بأبعادها.</p> <p>* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة حسب عدد سنوات الخدمة بالنسبة لإدراكهم للعدالة التنظيمية بأبعادها.</p>
٣	توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد أداء	<p>عدم صحة الفرض الثاني حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أنه:-</p> <p>* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين</p>

م	الفروض	نتائج واختبار الفروض
	العاملين فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).	الذكور والإناث بالنسبة لإدراكهم لأبعاد أداء العاملين . * لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المفردات حسب العمر بالنسبة لإدراكهم لأبعاد أداء العاملين . * لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بحسب المؤهل العلمي بالنسبة لإدراكهم أداء العاملين. * لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة للمستوى الوظيفي بالنسبة لإدراكهم أداء العاملين. * لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة حسب عدد سنوات الخدمة بالنسبة لإدراكهم أداء العاملين.

توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تتمثل توصيات الدراسة فيما يلي:

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١	تحسين وتعزيز وعي لمفهوم العدالة التوزيعية لدى العاملين.	* الإدارة العليا. * الإدارة الوسطى. * إدارة الموارد البشرية.	* وضع صندوق للشكاوى والمقترحات للتعرف على ردود أفعال العاملين للتواصل معهم بشكل مستمر. * عقد اجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على أثر القرارات التي يتم اتخاذها عليهم. * وضع خطة لتحديد الوقت المناسب لتقييم أداء العاملين. * عمل استقصاءات في الوزارة بشكل دوري للتعرف على رؤية العاملين نحو العدالة من

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
			وجهة نظرهم. * تشكيل لجنة في الوزارة لتقييم المديرين من وقت لآخر لإخبارهم بنقاط القوة والضعف فيما يتعلق بمعتقدات العاملين عن العدالة التوزيعية في العمل
٢	ضرورة إتباع المديرين للتوازن في التعاملات لتحقيق العدالة الاجرائية بين العاملين.	* الإدارة العليا. * الإدارات الوسطى. * إدارة الموارد البشرية.	* عقد المناقشات المفتوحة مع العاملين وتقبل وجهات النظر التي تتعارض مع مواقفهم الراسخة. * الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات وتقييم العاملين مع الأخذ في الاعتبار جميع البيانات الإيجابية والسلبية. * عرض المعلومات بشكل موضوعي دون وجود الغموض بها. * تشكيل فريق عمل من ذوي الخبرات للمساعدة في تحليل البيانات المتعلقة بالعمل والعدالة الاجرائية. * الالتزام بالقوانين السائدة في الوزارة لتجنب المحسوبية عند توزيع الأعمال * قيام الإدارة العليا بمراجعة قرارات المديرين للتأكد من سلامتها وتطبيق مفهوم العدالة الاجرائية.
٣	تحسين ودعم المديرين لتحقيق مقومات العدالة التفاعلية مع العاملين.	* الإدارة العليا. * الإدارات الوسطى. * إدارة الموارد البشرية.	* تشجيع المديرين الذين يتصرفون بناء على القيم والمعتقدات الأخلاقية ويحقق مقومات العدالة التوزيعية، ومنحهم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية. * عقد اختبارات سلوكية لأي موظف يتم ترشيحه لمنصب المدير للتأكد من قيامه بالأعمال التي تدعم القيم الأساسية والتفاعلية مع العاملين.

م	التوصية	الجهة المسئولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
			* تنظيم دروات تدريبية متعلقة بجوانب العدالة التفاعلية للمديرين لتنمية السلوكيات الأخلاقية لديهم.
٥	تحسين مقومات الإدراك لمكونات الأداء لدى العاملين، وخاصة فئة (الموظف)	* الإدارة العليا. * الإدارة الوسطى. * شئون العاملين (إدارة الموارد البشرية).	* اعداد الندوات التي تحاول توضيح مفهوم الأداء من وجهات متعددة بشكل مستمر. * تدريب العاملين والمديرين على مقومات الأداء. * خلق مناخ تعاوني بين العاملين للقيام بأعمال تطوعية تزيد من المواطنة. * تمكين العاملين وتشجيعهم على مساندة العاملين الجدد. * تشجيع المديرين على اتباع مقومات تمكين العاملين فيما يساهم في المشاركة الفعالة والعدالة. * تدريب العاملين على القيام بالرقابة الذاتية بشكل مستمر. * تشجيع العاملين على المبادرات التي تحقق كفاءة العمل وتحسينه.

المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أبو زيد، حمادة فوزي (٢٠٢١) "أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية. العدد ٣ . المجلد ٢. ص ص ٢٣٠-٢٦٥.
٢. أبو زيد، حمادة فوزي ثابت أحمد(٢٠٢١) "أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.
٣. أمين، أحمد عبد الحميد (٢٠١٨) "أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق - كلية التجارة
٤. جودة، يسرى السيد يوسف، على، عبدالفتاح عايش (٢٠١٤) " إدارة السلوك التنظيمي - المدخل السلوكي لتطوير الأداء في المنظمات المعاصرة، مصر- الزقازيق: مكتبة المدينة المنورة، ص. ٨٥-٨٦.
٥. جودة، يسرى السيد يوسف، على، عبدالفتاح عايش(٢٠١٤)، مرجع سبق ذكره، ص. ٧٤.
٦. داود، عبد العزيز أحمد محمد(٢٠١٥) "العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ"، مجلة التربوية، مصر، المجلد الواحد والأربعون. ص ص ١٢٥-١٦٠.
٧. رضوان، أحمد جمال غزالي، شفيق، أحمد عبدالمنعم، عبدالهادي، أحمد إبراهيم(٢٠١٦)"أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة بنها.
٨. سعيد، محمد نصر محمد (٢٠١٦) "دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي" دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري"، مجلة التجارة والتمويل، العدد السادس والثلاثون.
٩. السلنتي، لمياء السعيد، ومحمد، سلوى محمد حسين، والدكروري، منى إبراهيم(٢٠١٨) "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.

١٠. الشربيني، نهى عبدالرازق عبدالرازق (٢٠٢٠) "أثر القيادة الخيرة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية. العدد الرابع ص ص ٢٢٥-٢٢٧.
١١. عبد الحليم، فاطمة محمود، محمد، سلوى عطية (٢٠١٣) "العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة الأداء المهني لفريق العمل الطبي"، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، العدد الرابع، المجلد الرابع والثلاثون.
١٢. عبدالوهاب، نوران عبدالرحمن السيد (٢٠١٩) "تأثير العدالة التنظيمية على إدراك العاملين لعدم الأمان الوظيفي دراسة تطبيقية على بعض المنظمات بمحافظة القليوبية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر. ص ص ١٦٥-١٧٠.
١٣. فرحي، إبتسام (٢٠١٧) "التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بالصدوق الوطني للتأمين عن البطالة"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية. ص ص ٦٥-٦٦.
١٤. محمد، غادة محمد فهمي (٢٠١٧) " مرجع سبق ذكره. ص ٧٧.
١٥. ناصر، سومر أديب (٢٠١٠) "أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية- " دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين. ص. ٥٤.
١٦. الوكيل، إيمان محمد أحمد (٢٠١٧) "أثر مكونات العدالة التنظيمية على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات المصرية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف - كلية التجارة ص ص ١٤٨ - ١٥٢.
١٧. الوهيبي، عبد الله محمد (٢٠١٤) " أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة القصيم "، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الثالث. ص ص ١٥٨-١٨٩.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Abuzid, H., F and Abbas, M. (2017) " Impact of LMX and Organizational Trust on Resistance to Change vis-a-vis Mediating Effect of Employee Perception of Organizational Justice", International Journal of Applied Business and Economic Research, Vol 15, No 18.
2. Al Halbusi, H. (2022). "Who pays attention to the moral aspects? Role of organizational justice and moral attentiveness in leveraging ethical behavior", International Journal of Ethics and Systems, Vol. 3 No. 4. p125.

3. Al-Douri, Z. (2020)" Organizational justice and its impact on job satisfaction: Evidence from transportation industry" Management Science Letters, Vol.10, p. 352.
4. AlMazrouei, H. and Zacca, R. (2021)"The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance", Evidence-based HRM, Vol. 9 No. 4, pp. 338-353.
5. AlMazrouei, H. and Zacca, R. (2021)"The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance", Evidence-based HRM, Vol. 9 No. 4, pp. 338-353.
6. Al-Omari, K. and Okasheh,H.(2017)" The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan ", International Journal of Applied Engineering Research , Volume 12, Number 24 , pp. 15544-15550.
7. Al-Romeedy, B.S. (2019)"The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior", Tourism Review, Vol. 74 No. 4, pp. 1003-1020.
8. Baldwin, S. (2006), Op Cit, P.312.
9. Baldwin, S. (2006), organizational Justice, [http:// www.employment](http://www.employment) ,
10. Bergami, M. and Morandin, G. (2019) "Relationship between perceived justice and identification: The mediating role of organizational images", Employee Relations, Vol. 41 No. 1, pp. 176-192.
11. Charbonnier-Voirin, A. and Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. Canadian Journal of Administrative Sciences, 29(3),280-293.
12. Chiu, W., Won, D. and Bae, J.-s. (2020)"Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services", Sport, Business and Management, Vol. 10 No. 2, pp. 105-123.
13. Chiu, W., Won, D. and Bae, J.-s. (2020). Op. cit.
14. Choudhry, N., Philip, P. J and Kumar, R. (2011)"Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness", Industrial Engineering Letters, Vol 1, No.3. p.35.
15. Cropanzano, R., et al., (2007) Op. Cit. PP. 21-34.
16. Dajani, M. and Ahmed Z. (2015)" The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector", Journal of Business and Management Sciences, 2015, Vol. 3, No. 5.
17. De Clercq, D., Ul Haq, I. and Azeem, M.U. (2021), "Unpacking the relationship between procedural justice and job performance", Management Decision, Vol. 59 No. 9, pp. 2183-2199.

18. Deconinck J. B. & Stilwell C.D (2004) Incorporating oragnaiztional Justice, Role states Pay satisfaction and Supervisory satisfaction in a model of turnover intentions, *Journal of Business Research*, Vol.57 PP.225-231.
19. Efanga, S. I., Aniedi, M.O and Idente, G. O.(2015) " Organizational Justice and Job Performance of Lecturers in Federal Universities in South-South Zone of Nigeria" , *American International Journal of Social Science*. Vol. 4, No. 1 PP.111-117.
20. Erkutlu, H. (2011)"The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 6, pp. 532-554.
21. Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A. and Colakoglu, U. (2021)"The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. ahead-of-print No
22. Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A. and Colakoglu, U. (2021)"The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 7 No.2 p125.
23. Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A. and Colakoglu, U. (2021)"The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. ahead-of-print.
24. Ghosh, D., T. Sekiguchi, and Gurunathan, L. (2017) " Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance", *Journal of Business Research*. Vol. 75, PP.130-137.
25. Gupta, A. and Singh, V. (2018)"Enhancing intention to stay among software professionals", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 31 No. 3, pp. 569-584.
26. Han, S.H., Oh, E., Kang, S.P., Lee, S. and Park, S.H. (2022)"The mediating role of informal learning on job performance: the work-learning dual system in South Korea", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 3 No.1 p. 359.
27. Hao, Y., Hao, J. and Wang, X. (2016)"The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 115-128.
28. Heidari, M., Rajaeepoor,S., Davoodi, S.M R and Bozorgzadeh,N.(2012) "Investigating the Relationship Between Perceptions of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Teachers of Abadeh".*World Applied Sciences Journal* Vol.18,No.1,pp: 113-122.
29. Indumathy, R., & Kamalraj, S. (2012). A study on Quality of Work life Among Workers with Special Preference to Textile Industry in Tirupur

- District – A Textile Hub, *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 265-281.
30. Jafari P. & Bidarian s. (2012), the relationship between organizational Justice and organizational citizenship behavior, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 47: PP 1815-1820.
 31. Jafari, P.& Bidarian, S. (2012) the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, *procedia social and behavioral sciences*, Vol.47 PP.1815-1820.
 32. Johari, J., Mohd Shamsudin, F., Fee Yean, T., Yahya, K.K. and Adnan, Z. (2019), "Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 102-119.
 33. Kalay, F and Turkey, V. (2016) "The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context ", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 6, No. 1, PP. 1–20.
 34. Karen, Y. W., & Dilek , Z.,N.,(2009) , Perceived organizational Justice and its impact to the development of commitments: a regression analysis , *world journal of management* , Vol. No.1 PP.49-61.
 35. Khaola, P. and Rambe, P. (2021)"The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment", *Management Research Review*, Vol. 44 No. 3, pp. 381-398.
 36. Li, Y and Lu, J. (2009)" Review on Employee Job Performance Dimensions. 2009 International Conference on Management and Service Science.
 37. Mehmood, S.A., Malik, A.R., Nadarajah, D. and Saood Akhtar, M. (2022)"A moderated mediation model of counterproductive work behaviour, organizational justice, organizational embeddedness and psychological ownership", *Personnel Review*, Vol. 1 No.2.p56.
 38. Motowidlo, S. and Kell, H.(2012)"Job Performance",i n book: Handbook of psychology, vol. 12: Industrial and organizational psychology, Edition: 2nd, Chapter: Job performance, Publisher: Wiley, pp.82-103.
 39. Niehoff, B.P. and Moorman, R.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. Pandey, J. (2019)"Factors affecting job performance: an integrative review of literature", *Management Research Review*, Vol. 42 No. 2, pp. 263-289.
 41. Pariyanti, E., Rosid, A. and Adawiyah, W.R. (2021)"Workplace deviant behavior among employees and organizational justice of Islamic-based universities in Lampung: the moderating role of Islamic workplace spirituality", *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 2. No 4. p 335.
 42. Rahim, M. et al., (2001) Op Cit., P 18.

-
43. Rai, S. (2015)"Organizational justice and employee mental health's moderating roles in organizational identification", South Asian Journal of Research, Vol. 4 No. 1, pp. 68-84.
 44. Rai, S. (2015)"Organizational justice and employee mental health's moderating roles in organizational identification", South Asian Journal of Global Business Research, Vol. 4 No. 1, pp. 68-84.
 45. Reid, S. W., Short, J. C and Ketchen Jr, D. J. (2018)"Reading the room:Leveraging popular business books to enhance organizational performance. Business Horizons, 61(2), 191-197.
 46. Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E.S. and Utami, H.N. (2020)"The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance", International Journal of Analysis, Vol. 28 No. 5, pp. 1113-1130.
 47. Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E.S. and Utami, H.N. (2020)"The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 28 No. 5, pp. 1113-1130.
 48. Shan, S., Ishaq, H.M. and Shaheen, M.A. (2015)"Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of leader-member exchange relationship", Library Management, Vol. 36 No. 1/2, pp. 70-85.
 49. Sonnentag, S., Volmer, J. and Spychala, A.(2008).Job Performance. Sage handbook of organizational behavior; 14(1), 427-447.
 50. Swalhi, A., Zgoulli, S. and Hofaidhllaoui, M. (2017)"The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment", Journal of Management Development, Vol. 36 No. 4, pp. 542-559.
 51. Vijayan, M. (2018)"Impact of Job Stress on Employees Job Performance in Aavin Coimbatore", Article can be accessed online at <http://www.publishingindia.com>
 52. Vrinda, N. N and Jacob, N.A. (2015)"The Impact of Job Satisfaction on Job Performance “, International Journal in Commerce, IT & Social Sciences, Vol.2 Issue-2.
 53. Wang, C.-H. and Chen, H.-T. (2020)"Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance", Journal of Hospitality and Tourism Insights, Vol. 3 No. 4, pp. 415-429.