

## أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية

### دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة

## The impact organizational justice on human resource management (An applied study on the Palestinian Telecom Group in Gaza Strip)

<sup>\*1</sup> منى علي عبدربه زيدية

<sup>1</sup> جامعة الأقصى، فلسطين mona\_zeediah@hotmail.com

تاريخ النشر: 2023/07/14

تاريخ القبول: 2023/03/15

تاريخ الاستلام: 2022/11/30

**ملخص :** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وكانت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر ما أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة؟ وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث أثبتت النتائج أن تطبيق العدالة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل، كما أن العدالة التوزيعية تجعل العاملين يشعرون بالإنصاف، ويزيد من الانتاجية، والعدالة الإجرائية تجعل العاملين يطلبون بعض التوضيحات في الإجراءات المتبعة في العمل.

**كلمات مفتاحية:** العدالة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، مجموعة الاتصالات الفلسطينية.

**تصنيفات JEL:** M1, M10, M14

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of organizational justice on human resource management in the Palestinian Telecommunications Group in the Gaza Strip. The researcher used the analytical descriptive approach to describe the phenomenon and analyze the results of the field study, where the results proved that the application of organizational justice positively affects the performance of employees and their behavior at work, and that distributive justice makes workers feel fair, and increases productivity, and procedural justice makes workers ask for some clarifications in the procedures followed at work

**Keywords:** organizational justice ; human resource management ; the Palestinian Telecommunications ;

**Jel Classification Codes:** M1, M10, M14

## 1. مقدمة :

يعتبر المورد البشري من أئمن الموارد لدى المؤسسات، نظراً للدور الذي يؤديه في حياة هذه المؤسسات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها ونموها، بالإضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيداً حيث يتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية. فالطبيعة الإنسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة، وبالتالي تختلف سلوكياتهم تبعاً لذلك. وقد حظيت دراسات السلوك الإنساني في المؤسسات باهتمام من قبل الباحثين في علم الإدارة، للتعرف على سلوكيات واتجاهات العاملين في المنظمات، وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة وفعاليتها، وكيفية وطرق العمل لزيادة هذه الفعالية.

### 2.1. إشكالية الدراسة :

تظهر أهمية العدالة التنظيمية ودورها الحيوي في توفير أسس العدل، والمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الجميع، وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة،

وعلى ضوء ما سبق، فإن الدراسة تسعى للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:  
ما أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر العدالة التوزيعية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة؟
- ما أثر العدالة الإجرائية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر العدالة التنظيمية المتمثلة ببعديها: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.
- لفت الأنظار إلى العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة، وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة وعلى إنتاجيتهم، وبالتالي حث المسؤولين في المنظمة على التفكير في إعادة البناء التنظيمي والأساليب والإجراءات المتبعة فيها بما يتناسب ونتائج وتوصيات الدراسة.

#### 4.1. أهمية الدراسة :

تساهم الدراسة في تحسين المعرفة في مجال العدالة التنظيمية وأثرها على إدارة الموارد البشرية في البيئة الفلسطينية (قطاع غزة) الذي يشوبها الاضطراب وعدم الاستقرار، وبالتالي فهي تدرس العدالة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية لمعرفة نتائج العمل في الظروف الاستثنائية.

#### 5.1 فرضيات الدراسة :

بناءً على الاشكالية المطروحة وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

##### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدالة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

— يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد عدالة التوزيع على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

— يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العدالة الإجرائية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

#### 6.1 منهجية الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة والاجابة على التساؤلات البحثية التي وضعتها الباحثة، والتي تمثل جوهر المشكلة ومحاولة لاختبار فرضيات الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر الظواهر الملائمة والطبيعية للأبحاث الإنسانية، وستطبق هذه الدراسة على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة من خلال استبانة لجمع بعض البيانات الخاصة بالمتغيرات التابعة، وتحليل تلك البيانات للتوصل إلى نتائج حول الفرضيات المعنية.

#### 7.1 الدراسات السابقة:

— دراسة ملحم (2020) بعنوان: " تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية": هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي من وجهات نظر معلّّات المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنّ استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى العدالة التنظيمية كانت متوسطة على البُعدَيْن

(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية)، وأوصت الدراسة بإلحاق المعلمات بدورات تدريبية تهدف إلى توعيتهن وتوجيههن ورفع مستوى قدراتهن في التعامل مع الضغوط التي قد تواجههن، وأيضاً دورات متخصصة في تنويع أساليب التدريس.

— دراسة خيري (2020) بعنوان: "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة": هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ومدى انتشارها وتطبيقها، مع إبراز مستوى الولاء التنظيمي للعامل تجاه المؤسسة، واثبات علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، بالإضافة إلى أسلوب المقابلة والملاحظة العلمية ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة رضی العاملين عن السياسة التوزيعية المتبعة من طرف المؤسسة، مما يحقق الرضا الوظيفي وتعزيز ولاء العاملين لمؤسستهم ورفع الروح المعنوية لهم. وأوصت الدراسة بالعمل على التوزيع العادل للعمال حسب نظام واضح، وتطبيق معايير واضحة وبدون تحيز.

— دراسة (عبد الفتاح وآخرون 2020) بعنوان: "تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء باستخدام مدخل العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف تأثير العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وكان من أهمها أن العدالة التنظيمية غير واضحة إلى حد كبير في مدارس التعليم الأساسي، وأوصت الدراسة باتباع مدارس التعليم الأساسي لسياسات وتكتيكات مختلفة ومتطورة للوصول إلى أهدافها.

— دراسة فاضل وآخرون (2019) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى العمال -دراسة ميدانية بشركة صناعة الاسمنت- زهانة- معسكر الجزائر": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إحساس العمال بالعدالة التنظيمية، وكذلك الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لديهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك مستوى متوسط من حيث إحساس وإدراك العمال بالعدالة التنظيمية في الشركة. وأن هناك علاقة ارتباطية بين بعدي العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية) وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين مستوى العدالة

التنظيمية في الشركة، وذلك بالعمل على رفع مستوى إدراك العمال لها من خلال تبني استراتيجيات جديدة لرفع مستوى الإحساس بها لديهم.

– دراسة (Fatima, et. al., 2020) "Organizational Justice and Employee Sustainability: The Mediating Role of Organizational Commitment"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير العدالة التنظيمية على استدامة الموظف، وإنه يصف كيف يتوسط الالتزام التنظيمي في هذه العلاقة المباشرة، وتشمل هذه الدراسة جميع أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) بين الأفراد والمعلومات في سياق دولة نامية (باكستان). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة نظام الاستبانة في جمع البيانات من المبحوثين، حيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في باكستان، ولقد بلغت عينة الدراسة (297) موظف. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه تم قبول جميع الفرضيات، وتم التأكيد على أن الالتزام التنظيمي الذي يتوسط في العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية واستدامة

– دراسة (Jeong Rok Oh 2013) "The Impact of Organisationnel Justice on Carrer Satisfaction of Employees in the Public Sector of South Korea"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام لكوريا الجنوبية. كذلك إلى التعرف على تأثير بعدي العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية) على الرضا في العمل. وافترضت الدراسة أن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث شارك 279 موظفا في ست مؤسسات عامة في كوريا الجنوبية في هذا البحث، وأشارت النتائج إلى تأثير بعدي العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، حيث وجد أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية مهمة، وتمثل العدالة الإجرائية تأثير في الرضا الوظيفي أكثر من العدالة التوزيعية، وأوصت الدراسة على ضرورة تنمية الموارد البشرية من خلال تسهيل عمليات صنع القرارات العادلة وتوفير فرص لتطوير وتحسين الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.2 العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية هي إدراك الموظفين حول فهم العمليات والعلاقات والعواقب في مكان العمل، فللعدالة تأثير مهم على التنظيم، حيث حددت العدالة التنظيمية تصورات الموظفين حول

كيفية معاملتهم بشكل صحيح، وكيف تؤثر هذه التصورات على النتائج التنظيمية مثل الالتزام والرضا الوظيفي (Arif, Kundi, & Khan, 2020, P.9)، ويمكن تعريف العدالة التنظيمية "بأنها مستوى الرضا المتحقق للعاملين في المنظمة نتيجة العدالة المطبقة بأنواعها التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتي تضمن تحقيق ولاء العاملين لمنظمتهم ويحفزهم على تحسين مستوى الأداء لديهم (الشمري والكروي، 2015، ص 225).

### 3.2 مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات (الدرة، 2008، ص 51).

### 4.2 أهمية العدالة التنظيمية:

تنبع أهمية العدالة التنظيمية من كونها قيمة أساسية ذات بعد اجتماعي ونفسي شغلت عقول علماء الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة والسلوك التنظيمي، فهي مركز اهتمام رئيسي لنا في حياتنا اليومية الاجتماعية والوظيفية، وتزداد أهمية العدالة عند النظر إليها في إطار المؤسسات والتنظيمات العامة والخاصة، إذ لا يختلف علماء الإدارة على أن هدف الإدارة هو تحقيق أهداف المؤسسة التي تشرف على إدارتها، إلا أنهم يختلفون في الأسلوب والأولويات في الوصول إلى هذه الأهداف (العمري، 2014، ص 69).

## 5.2 أهداف العدالة التنظيمية:

تهدف العدالة التنظيمية إلى توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً مهماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المؤسسة.

تهدف العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المؤسسة، وكيفية حل المشكلات المترتبة (عبد الفتاح، الحو، سالم، 2020، ص 241).

## 6.2 أبعاد العدالة التنظيمية:

تنطوي العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد أساسية وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، ولكن ركزت معظم الدراسات على بعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، وبعض الدراسات تعاملات مع العدالة التعاملية على أنها فرع من العدالة الإجرائية، ويمكن تعريف بعدي العدالة التنظيمية كالتالي:

### 1.6.2. عدالة التوزيع :

تشير العدالة التوزيعية إلى إدراك الفرد بعدالة المكافآت والنواتج المادية من العمل، بمعنى أن العدالة التوزيعية توجد حينما يدرك الأفراد أن المكافآت والحوافز والموارد المالية الأخرى والقوة والسلطة والتقدير والمسؤوليات والتكنولوجيا قد يتم توزيعها بأسلوب يتسم بالعدالة، وفي الواقع فإن العدالة التوزيعية لا تقتصر على مجرد عدالة الأجور والمكافآت وإنما تشمل العديد من النواتج التنظيمية (مثل الترقية والبرامج التي تقدمها المنظمة كبرامج التدريب وتوزيع المهام الجديدة والعقاب وتقييم الأداء والمكافآت المعنوية، والافتراض الأساسي الذي يكمن في العدالة التوزيعية هو أن توزيع الموارد سوف يؤثر بصفة أساسية على إدراك العدالة والإنصاف ومن ثم الالتزام التنظيمي، وأن توزيع المكافآت يتم بشكل موضوعي يعتمد على ما يتمتع به الفرد من مزايا، وترتبط للعدالة التوزيعية علاقة بالعديد من النتائج المتعلقة بالأفراد مثل الرضاء الوظيفي وكذلك نتائج تتعلق بالمنظمة مثل الالتزام والولاء للمنظمة وتقييم العامل للمشرف، وحينما لا يحصل الفرد على النواتج التي يتوقعها مقارنةً بالنواتج التي يحصل عليها الآخرون فإنه يشعر بعدم العدالة التوزيعية (مناع، 2014، ص 297).

وتفترض العدالة التوزيعية أن الفرد يحسب معدل المدخلات إلى المخرجات ويقارنه بمعدلات الآخرين، فإذا اختلفت النسب وكان هو أكثر من معدل الآخرين فإنه قد يشعر بالذنب، ولو كان معدله أقل فإنه قد يشعر بالغضب والإحباط (Herr, 2015, P3).

ويمكن القول للعدالة التوزيعية جانبين أساسيين هما:

- جانب مادي (هيكل التوزيعات): ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت (عبد المجيد والعوفي، 2014، ص 350).

## 2.6.2. العدالة الإجرائية :

إن الدراسات اهتمت بشكل كبير بموضوع العدالة التنظيمية وتناولت محور العدالة التوزيعية دون غيره من أبعاد العدالة التنظيمية، مما أدى إلى إهمال بعد مهم من أبعاد العدالة التنظيمية ألا وهو بعد عدالة الإجراءات التنظيمية والتي تحدد توزيع المخرجات بحيث تتناسب مع المدخلات التنظيمية، وقد لا يكون من المبالغة عندما نقول بأن المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية هو الطريقة التي تم بواسطتها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات، إن عدالة الإجراءات تشير إلى إدراك الناس لعدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يتلقونها، أي ترتبط بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل نتائج نهائية يحصل عليها الأفراد فإذا شعر الفرد بعدالة الإجراءات المتخذة فإنه يستطيع الحكم على نزاهة أو عدم نزاهة القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة، لذلك فإن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها صفة العدالة والموضوعية إلا بشرطين: (عليان، 2016، ص 24).

- أن يتفق الطرف الأول واضع الاجراءات التنظيمية (الإدارة) والطرف الثاني وهو الطرف الذي يتأثر بتلك الاجراءات (الموظفين) على الأسس الموضوعية التي بموجبها يتم صياغة تلك الإجراءات.

- على الطرف الأول وهو الإدارة أن يمد الطرف الثاني وهو العاملين بكافة المعلومات التي يحتاجها العاملين عن كيفية تطبيق وتنفيذ تلك الإجراءات.

وعليه يمكن القول بوجود علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، فشعور الموظف بعدالة التوزيع وأن ما يحصل عليه من عوائد في العمل مقابل الجهد الذي يبذله، مرتبط بإحساسه بأن قرارات التوزيع تتم وفق طرق وإجراءات (عبد المجيد و العوفي، 2016، ص351)

وبلاحظ أن العدالة الإجرائية تشمل جانبيين وهما:

- الجانب الهيكلي: الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية... الخ، ومن أهم الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية ما يلي:

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف
- تجنب التحيز الشخصي
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار
- الجانب الاجتماعي: الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات (معمري، وزاهي، 2014، ص70).

## 7.2. آثار العدالة التنظيمية :

إن مستويات العدالة التنظيمية العالية تخلق مستويات مرتفعة من الالتزام لدى العاملين نحو منظماتهم ومستويات مرتفعة من المواطنة التنظيمية وتقدم في الأداء الوظيفي ومستويات مرتفعة من الرضا لدى العملاء، أما الشعور بالظلم فهو ضرر مباشر على الصحة النفسية للموظفين، ويساهم في زيادة التوتر لديهم، فالمستويات المنخفضة من العدالة تؤدي إلى زيادة احتمالات الانتقام، والدعم النقابي لهذه الأفعال. إن عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات، وذلك على النحو التالي:

### 1.7.2. بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:

فقد توصلت الدراسات في أن الشخص يستشعر انعدام العدالة عندما يجد أن نسبة عوائده مقارنة بمدخلاته ونسبة عوائد الآخرين مقارنة بمدخلاتهم متفاوتة، مما يسبب انخفاض

مدركات العاملين لهذا البعد، وينتج عن ذلك آثار سلبية كانهخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته ونقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## 2.7.2. بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية:

فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التبعات التنظيمية السلبية، مثل انخفاض التقييم الكمي للمنظمة، ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض الانتماء التنظيمي، فالغضب والشعور بالظلم كثيراً ما يؤدي إلى سعي الأفراد لإيجاد طرق لاستعادة وإصلاح حالة التوازن لديهم في علاقتهم بالعمل، وعلى سبيل المثال، عندما يرى الأفراد أن صاحب العمل لم يساهم في العلاقة بالقدر المطلوب الذي كان متوقعاً، يقوم العاملون بالتقليل من جهودهم التي يبذلونها، سواء في الأنشطة المرتبطة مباشرة بمهام وظائفهم، أو في الأنشطة التي تؤثر بصورة عامة في بيئة العمل (النجار، 2017، ص 36).

## 8.2. أنماط التصرف نتيجة غياب العدالة التنظيمية:

تتمثل أنماط وصور التصرف نتيجة انخفاض الشعور بالعدالة بالأنماط التالية:

- تغيير المدخلات، مثل تقليل مستوى الإنتاج
- تغيير المخرجات مثل البحث عن زيادة في الاجر
- تغيير إدراك الفرد لنفسه مثل افتراض الفرد أن الآخرين أكفأ منه
- تغيير إدراك الأفراد للآخرين مثل محاولة التأثير على الآخرين بضرورة ترك العمل
- تغيير المقارنات مثل مقارنة نفسه بآخرين ممن هم دونه
- ترك الموقف مثل الانتقال لعمل آخر أو الغياب أو ترك العمل (أبو سمعان، 2015، ص 27).

## 9.2. إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدماتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام)، والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها، نابعة وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة (عقيلي، 2011، ص 13).

وتعرف إدارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي بأنها إدارة المنظمات للأصول الأكثر قيمة في المنظمة وهم الأفراد الذين يعملون بها بشكل فردي وجماعي للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم (Armstrong, 2006, p33).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال" (القحطاني، 2015، ص23).

#### 10.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن المحور الأساسي في فكرة الإدارة الحديثة هو خلق القدرة التنافسية، وإن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي:

- ان النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر أساسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.
- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم Values وتميز واختلاف عن المنافسين. differentiation.
- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة (المغربي، 2013، ص 20).

#### 11.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.

- زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية، أو المكافآت، أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية (حامد، 2006، ص4).

## 12.2. دور إدارة الموارد البشرية :

### 1.12.2. البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

حيث تسعى المؤسسة في إطار اهتماماتها الاستراتيجية إلى الحصول على الطاقات البشرية اللازمة وذات الكفاءة العالية بغية تحقيق أهدافها المتنوعة، ويعني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تخطيط سياسات الموارد البشرية من توظيف وتكوين وتنمية وتعويض...الخ والتي يجب أن تتوافق جميعها مع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة على المدى المتوسط والبعيد.

### 2.12.2. مجال تطبيق إدارة الموارد البشرية:

حيث يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جانبين اثنين:

- السهر على احترام التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل وقواعد الصحة والأمن ومراقبة مدى مطابقة الإجراءات الداخلية للإطار القانوني المنظم لها، كما تسهر على تطبيق الالتزامات القانونية التي يملها محيط المؤسسة من نصوص تشريعية وتنظيمية واتفاقية، إضافة إلى الالتزامات القانونية التي يتم إعدادها داخل المؤسسة نفسها.
- المتابعة الإدارية للعمال مثل: إدارة الملفات الفردية الخاصة بالعمال، الأجور، نظام التقاعد، ساعات العمل، العطل...الخ، حيث ينبغي أن تؤمن في هذا الصدد علاقات متينة مع المتعاملين الخارجيين والهيئات الاجتماعية (الضمان الاجتماعي، صناديق التقاعد، صناديق الاحتياط، المصالح الطبية...الخ).

إضافة إلى هذين الجانبين القانوني والإداري، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد مختلف سياسات الأفراد المتعلقة بالعمل، التقييم، التعويض، الأجر، التدريب، العلاقات المهنية والاتصال الداخلي (بوثلجة & فيصل، 2010، ص7).

### 3. التحليل الإحصائي واختبار نتائج الفرضيات :

تهدف الدراسة الميدانية الى اختبار صحة الفروض من خلال التكامل بين الإطار النظري والعملي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار الفروض من خلال الإجراءات التالية :

#### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة للعام 2020م والبالغ عددهم (490) موظفاً، وبعد حصول الباحثة على التوجيهات والتسهيلات قامت بتوزيع (30) استبانة أولية كعينة استطلاعية للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وبعد إجراء الصدق والثبات قامت الباحثة بتوزيع (100) واستردت (83) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

#### 2.3 اختبار صدق وثبات الاستبانة:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجال الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وأجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية من خلال معامل ألفا كرونباخ. وكان معامل الثبات الكلي لاستبانة العدالة التنظيمية (0.953) ولاستبانة إدارة الموارد البشرية (0.920) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### 3.3. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة كالتالي:

— تحليل بعدي العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية)

— تحليل مجال إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (1) التكرارات المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات (عدالة التوزيع)

| م | الفقرة                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء                   | 4.120   | 0.847             | 82.41        | 12.055        | 0.000             | 1       |
| 2 | يتناسب الراتب الشهري مع جهودي التي أبذلها في عملي                      | 3.892   | 0.975             | 77.83        | 8.327         | 0.000             | 2       |
| 3 | يتناسب الراتب الشهري مع المؤهل العلمي والخبرة والدورات التي حصلت عليها | 3.880   | 1.017             | 77.59        | 7.880         | 0.000             | 4       |
| 4 | يتم توزيع الأعباء والواجبات بين الموظفين بعدالة                        | 3.892   | 0.841             | 77.83        | 9.656         | 0.000             | 2       |
| 5 | يتم الحصول على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها          | 3.651   | 1.098             | 73.01        | 5.398         | 0.000             | 5       |
| 6 | الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جداً                            | 3.590   | 1.071             | 71.81        | 5.021         | 0.000             | 6       |
|   | جميع الفقرات                                                           | 3.855   | 0.795             | 77.11        | 9.809         | 0.000             |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (1) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (بعادلة التوزيع) تساوي (3.855)، والوزن النسبي يساوي (77.11%) والانحراف المعياري (0.795)، وقيمة الاختبار T (9.809).

جدول رقم (2) التكرارات المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات (عدالة الإجراءات)

| م | الفقرة                                                           | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع بعدالة وبدون تحيز         | 3.795   | 0.761             | 75.90        | 9.517         | 0.000             | 3       |
| 2 | تتخذ القرارات الخاصة بالعمل بعد جمع معلومات كافية عنه            | 3.940   | 0.722             | 78.80        | 11.865        | 0.000             | 1       |
| 3 | يحرص المسؤول على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل | 3.675   | 0.843             | 73.49        | 7.295         | 0.000             | 4       |
| 4 | يشرح المسؤول القرارات ويرد على استفسارات الموظفين بخصوصها        | 3.819   | 0.843             | 76.39        | 8.853         | 0.000             | 2       |
| 5 | يسمح المسؤول بالاعتراض على القرارات الخاصة بالموظفين             | 3.578   | 0.899             | 71.57        | 5.862         | 0.000             | 5       |
|   | جميع الفقرات                                                     | 3.687   | 0.714             | 73.73        | 8.757         | 0.000             |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (بعدالة الإجراءات) تساوي (3.687)، والوزن النسبي يساوي (73.73%) والانحراف المعياري (0.714)، وقيمة الاختبار T (8.757).

#### 4.3. تحليل مجال إدارة الموارد البشرية :

جدول رقم (3) التكرارات المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات

(إدارة الموارد البشرية)

| م | الفقرة                                                                                      | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | لدى الإدارة خطط ونظام كامل لعملية التوظيف يساعد في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها | 3.892   | 0.975             | 77.83        | 8.327         | 0.000             | 7       |
| 2 | يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف تحدد فيها المهام والواجبات للموظفين بدقة وحسب متطلبات العمل    | 3.880   | 1.017             | 77.59        | 7.880         | 0.000             | 10      |
| 3 | يتناسب نظام الأجور مع المؤهل العلمي والخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظفون                | 3.892   | 0.841             | 77.83        | 9.656         | 0.000             | 8       |
| 4 | يوجد نظام للحوافز والمكافآت يطبق على الموظفين مقابل الجهود المتميزة التي يبذلونها           | 3.590   | 1.071             | 71.81        | 5.021         | 0.000             | 15      |
| 5 | يطبق نظام موضوعي لتقييم أداء الموظفين يتناسب مع جميع الوظائف                                | 3.795   | 0.761             | 75.90        | 9.517         | 0.000             | 12      |
| 6 | تقوم الإدارة بعمل برامج تدريبية لجميع الموظفين لتنمية المهارات والقدرات لديهم               | 3.940   | 0.722             | 78.80        | 11.865        | 0.000             | 6       |
| 7 | يتم شرح القرارات الإدارية للموظفين والرد على استفساراتهم حولها                              | 3.892   | 0.963             | 77.83        | 8.436         | 0.000             | 9       |
| 8 | يتم تطبيق القرارات والإجراءات على الموظفين حسب الأنظمة والقوانين المتبعة في الشركة          | 3.639   | 1.111             | 72.77        | 5.238         | 0.000             | 14      |

|    |       |        |       |       |       |                                                                                        |    |
|----|-------|--------|-------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 13 | 0.000 | 6.726  | 74.46 | 0.979 | 3.723 | تتعامل الإدارة مع الموظفين باحترام وتقدير لجهودهم في العمل                             | 9  |
| 11 | 0.000 | 7.193  | 76.39 | 1.038 | 3.819 | تشجع الإدارة مبدأ المشاركة عند وضع الخطط والأهداف وابداء الرأي في القرارات مع الموظفين | 10 |
| 4  | 0.000 | 12.588 | 82.89 | 0.828 | 4.145 | تنمي الإدارة روح التعاون والحرص على العمل والالتزام والاحترام المتبادل بين الموظفين    | 11 |
| 5  | 0.000 | 12.769 | 82.65 | 0.808 | 4.133 | تعزز الإدارة السلوكيات الإيجابية بين الموظفين وفي بيئة العمل                           | 12 |
| 3  | 0.000 | 18.334 | 86.99 | 0.671 | 4.349 | تراعي الإدارة احتياجات الموظفين وتراعي مصالحهم الشخصية وتهتم بها                       | 13 |
| 2  | 0.000 | 18.150 | 87.71 | 0.695 | 4.386 | تسعى الإدارة لتوفير الأمن الوظيفي للموظفين                                             | 14 |
| 1  | 0.000 | 20.175 | 89.64 | 0.669 | 4.482 | يمكن الاعتماد على الإدارة عند حدوث أي مشكلة أو التعرض لصعوبات في العمل                 | 15 |
|    | 0.000 | 15.323 | 79.41 | 0.577 | 3.970 | جميع الفقرات                                                                           |    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (إدارة الموارد البشرية) تساوي (3.970)، والوزن النسبي يساوي (79.41) والانحراف المعياري (0.577)، وقيمة الاختبار  $T(15.323)$

#### 4. خاتمة:

سعت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

— هناك أثر للعدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة جاءت بنسبة مرتفعة بلغت (77.8%)، حيث كانت نسبة العدالة التوزيعية

(77.11%)، ونسبة العدالة الإجرائية (73.73%)، وكما يرى أفراد العينة أن إدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير العدالة التنظيمية بين الموظفين.

— توفر الموافقة على وجود العدالة التوزيعية تجعل العاملين يشعرون بالإنصاف، وهذا يساهم في تحسن الأداء وزيادة الانتاجية.

— توفر الموافقة على وجود العدالة الإجرائية بنسبة جيدة تجعل العاملين يطلبون بعض التوضيحات في الإجراءات المتبعة في العمل.

**التوصيات: توصي الباحثة بما يلي:**

— التركيز على أهمية الجانب النفسي أولاً في التعامل مع الموظفين إذ يعد المحور الأساسي في دفعهم نحو الانجاز من خلال تشجيعهم على المشاركة الفعلية في صنع القرار لما له من أثر ايجابي لتمسك الموظفين بمنظمتهم وشعورهم بأن نجاحها هو نجاح لهم.

— ضرورة الاهتمام المستمر والتركيز على توفير عوامل وأبعاد العدالة التنظيمية بين العاملين لما لها من الأثر الإيجابي على سلوك العاملين، وأيضاً على تحسن أدائهم في العمل.

— الارتقاء بترسيخ مفهوم العدالة التنظيمية عند العاملين، من خلال عقد دورات تدريبية توعوية، والمشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات الثقافية التي تعزز الشعور بالعدالة لدى العاملين.

— ضرورة الاهتمام بعملية التوظيف وتطويرها وتطبيقها بشكل موضوعي، حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لما لذلك من أثر على استقرار العمل وتحسن الأداء.

**الدراسات المستقبلية المقترحة:**

ترى الباحثة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها وجود العديد من المجالات التي يمكن أن تكون مجالاً للبحث في المستقبل ومن أهمها ما يلي :

— إجراء دراسة حول العلاقة بين أنماط القيادة والعدالة التنظيمية.

— إجراء دراسة حول أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي.

## 5. المراجع :

### 1.1. المراجع باللغة العربية:

— أبو سمعان، محمد، (2015)، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية .

- بو ثلجة، مناوي، وفيصل، رزيق، (2010)، إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة مصنع الاسمنت سور الغزلان، معهد العلوم الاقتصادية.
- حامد، سعيد شعبان، (2006)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. تأليف الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة-جامعة الأزهر، القاهرة.
- الدرة، عمر، (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، تأليف عمر الدرة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشمري، أحمد، و بلال الكروي، (2015)، العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
- عبد الفتاح، منال، الحو، إيهاب، وسالم، ياسمين، (2020)، الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء باستخدام مدخل العدالة التنظيمية- دراسة ميدانية، المركز العربي للتعليم والتنمية.
- عبد المجيد، أشرف، و العوفي، زهور، (2014)، العدالة التنظيمية لدى المدارس الثانوية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، مجلة المنارة.
- عبد المجيد، أشرف، و العوفي، زهور، (2016)، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك. دراسات عربية في التربية وعلم النفس.
- عقيلي، عمر وصفي، (2011)، الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي . تأليف الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي . دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان، محمد، (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير - جامعة الأزهر، فلسطين .
- العمري، أروى، (2014)، العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة - دراسة حالة، مجلة جرش للبحوث والدراسات.
- الفاتح، محمد، والمغربي، محمود، (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.

- القحطاني، محمد بن دليم، (2015)، إدارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض.
- مناع، يوسف، (2014). تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة.
- النجار، حسن، (2017)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، رسالة ماجستير - جامعة الأزهر.

#### 1.5. المراجع باللغة الأجنبية :

- Arif, Sadia, & Kundi, Ozair, & Suleman Khan, Muhammed, (2020), What is the effect of Organizational Justice and Perceived Organizational and Supervisor Support on Employwows Level of Trust, SEISNSE Journal of Mangement.
- Armstrong, Michael (2006), UMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE .London and Philadelphia.
- Herr, R. M. (2015), Organizational justice and health: Contextual determinants and psychobiological Consequences. PhD thesis.