

**أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على
إدراك أبعاد العدالة التنظيمية**

دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية

د. راشد بن مسلط الشريف

أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك - كلية إدارة الأعمال - جامعة تبوك

Dr. Rashed M Alshareef

**Associate Professor of Human Resources Management,
Faculty of Business Administration-
University of Tabuk**

٢٠١٧م / ١٤٣٨هـ

مقدمة:

شهدت الإدارة في أواخر القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين بروز العديد من الموضوعات والمفاهيم والمصطلحات الجديدة في كافة المجالات والحقول العلمية ومنها على وجه الخصوص: الموارد البشرية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة: مفهوم كفاءات الموارد البشرية وإدراك أبعاد العدالة التنظيمية، إذ ركزت المفاهيم الحديثة على ضرورة توفير مناخ مناسب للعدالة التنظيمية المؤثر إيجابياً على كفاءات الموارد البشرية، وعلى مستويات إنجازهم في المنظمات، فالعدالة التنظيمية هي مفتاح ثقة الموظفين والسبب الرئيس لتحسين الأداء وتطويره؛ لذا فإن هذه الدراسة تخدم المنظمات محل البحث في المملكة العربية السعودية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن كفاءات الموارد البشرية، وأثر ذلك على إدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

يفرض التقدم العلمي على المنظمات، سواء أكانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، وزيادة إنتاجيتها بكفاءة وفاعلية. ومنظمات الأعمال التجارية السعودية جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها، وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمات. يتطلب هذا، بالتالي، الاهتمام بتوفير كفاءات الموارد البشرية؛ كي تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة التحديات المختلفة. ويتطلب، كذلك، الحرص على إيجاد البيئة المناسبة للعدالة التنظيمية للموارد البشرية إذا أرادت هذه المنظمات البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات. وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما هو مدى توافر كفاءات الموارد البشرية في المنظمات

السعودية وأثر ذلك على إدراك الموظفين لأبعاد العدالة التنظيمية بهذه المنظمات؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تمثل ما يلي:

١- دراسة منفردة في معالجتها للمتغيرات المأخوذة بأبعادها المتغيرة، ضمن البيئة العربية وبيئة المملكة العربية السعودية، لكونها تعدّ من الدراسات الأولى والنادرة، على حد علم الباحث، التي ربطت بين توفر كفاءات الموارد البشرية وإدراك أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات العربية والمحلية محل الدراسة تحديداً.

٢- تسهم عملياً وميدانياً في ربط مفاهيم كفاءات الموارد البشرية والأفكار النظرية التي أسهمت في بلورة تلك الكفاءات البشرية في المنظمات، واختيارها وتفعيلها ضمن الميدان العملي والسلوكي في المنظمات؛ لذلك سوف تعدّ حجر أساس لدراسات لاحقة، وعملها سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية اللاحقة أمام الباحثين والمعنيين، في تناولهم لموضوعات أخرى متعلقة بالفريق لغرض إبرازها، واختبار تأثيراتها ضمن الواقع التنظيمي للمنظمات في السعودية محل الدراسة.

٣- سد الفجوة الناجمة عن عدم اختبار أثر توافر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات من قبل باحثين سابقين.

أهداف الدراسة:

إن هدف الدراسة الرئيس يتمثل في: قياس أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية لمنظمات الأعمال التجارية بالسعودية محل الدراسة، وذلك من خلال:

- ١- التعرف على مدى توفر كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال بالسعودية.
- ٢- مستوى الاهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية في منظمات الأعمال بالسعودية.
- ٣- تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (كفاءات الموارد البشرية) وأبعادها المختلفة، وبين المتغير التابع (إدراك العدالة التنظيمية) وأبعادها المختلفة لمنظمات الأعمال التجارية بالسعودية محل الدراسة.
- ٤- تقديم توصيات مستقبلية تخدم توجهات المنظمات في البيئة العربية، وخاصة في المملكة العربية السعودية باتجاه كفاءات الموارد البشرية، وحسن توظيفها في العمل الإداري بما يحقق العدالة التنظيمية.
- ٥- بيان النتائج والاستنتاجات والتوصيات على منظمات الأعمال بالسعودية محل الدراسة، ومعرفتها لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطبيقها.

فرضيات الدراسة:

- تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة؛ لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة، وهي:
- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأبعاد توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية.
 - ٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأبعاد توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة التوزيع.
 - ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأبعاد توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة الإجراءات.
 - ٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأبعاد توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة المعاملات.

- ٥- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لأبعاد توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك العدالة المعلوماتية.
- ٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو إدراك العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل الدراسي، العمر، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

أجريت الدراسة وفق محددات بشرية ومكانية وزمنية وعلمية، على النحو الآتي:

- الحدود البشرية: الموظفون بمنظمات الأعمال التجارية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على منظمات الأعمال التجارية بمدينة الرياض بالسعودية والبالغ عددها (٣٥) منظمة.
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة من (١/١٠/٢٠١٦ - ٣٠/٢/٢٠١٧).
- الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على متغيرات كفاءات الموارد البشرية والعدالة التنظيمية.

وقد واجهت الدراسة بعض الصعوبات في الحصول على كافة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية عن منظمات الأعمال التجارية السعودية، وكذلك في الحصول على دراسات جمعت بين متغيرات الدراسة: كفاءات الموارد البشرية، والعدالة التنظيمية في منظمات الأعمال التجارية السعودية.

منهجية الدراسة:

تبنت الدراسة أسلوب البحث الوصفي، والميداني، والتحليلي من خلال إجراء المسح المكتبي، والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية،

والاطلاع على المراجع العربية والأجنبية التي عرضت لموضوعات كفاءات الموارد البشرية والعدالة التنظيمية؛ لأجل بلورة الأسس العلمية التي يقوم عليها الإطار النظري، والاطلاع على أهم الدراسات السابقة، التي تشكل مصدراً حيوياً في الدراسة، وفيما يخص الدراسة الميدانية والتحليلية، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات، وتم الاعتماد عليها لتوفير البيانات المناسبة للتعرف على مدى توفر كفاءات الموارد البشرية، وإدراك العدالة التنظيمية، فقد صممت استبانة، وتم توزيعها على المنظمات المبحوثة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال التجارية؛ المسجلة بالغرفة التجارية في مدينة الرياض بالسعودية، وتم اختيار المنظمات الأكبر حجماً من حيث عدد الأفراد فيها وكان عددها ٣٥ منظمة تجارية، أما عينة الدراسة فكانت من فئة الموظفين بقطاع منظمات الأعمال التجارية؛ لما لديهم من مزيج هائل من الخبرات والقدرات والمهارات، وكذلك لضمان تجانس أفراد المجتمع والحصول على أكبر قدر من المعلومات. وتعطي هذه العينة تمثيلاً مقبولاً لمجتمع الدراسة، لكونها عينة عشوائية مكونة من ٥٢٠ من موظفي الوحدات والأقسام الإدارية والمالية والفنية لتلك المنظمات، وبناء عليه تم استرداد (٤٨٤) استبانة من هذه المنظمات، وتم استبعاد (٣٦) استبانة لعدم صلاحيتها ووضوحها، وتبقى (٤٤٨) استبانة أجريت عليها الدراسة. وهو ما يشكل ما نسبته (٨٠%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي تمثل نسبة استجابة عالية لأغراض البحث العلمي.

أداة الدراسة:

لجمع معلومات الدراسة استخدمت أداة مكونة من ثلاثة أجزاء:

١- الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة: وهي المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر.

٢- الجزء الثاني: يشمل الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (توفر كفاءات الموارد البشرية) والمتمثلة في القيادة، والممارسة الأخلاقية، وذكاء العمل، وإدارة العلاقات، والاستشارة، والتقييم والانتقاد البناء، والفعالية الثقافية والعالمية، والاتصالات، وخبرة الموارد البشرية (معرفة الموارد البشرية).

٣- الجزء الثالث: يشمل الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (إدراك العدالة التنظيمية)، والمتمثلة في: العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، وعدالة التفاعلات، وعدالة المعلومات.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث باختبار الصدق الظاهري للاستبانة، من خلال عرضها على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية إدارة الأعمال؛ للتحقق من صدق الأداة، وقدرتها على قياس أبعادها، وتم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون، ومن ثم إعداد وتصميم وتطوير الصيغة النهائية للاستبانة.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، ويلاحظ من الجدول رقم (١) أنه باستخدام معامل الثبات للأداة ككل بلغ ((٠,٩٩٨)) وتم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Equation Alpha)

(Cronbach) لقياس معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة المستقلة، والتابعة وكانت النتائج كما بالجدول مرتفعة وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

جدول رقم (١)

قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من

أبعاد الدراسة (ن = ٤٤٨):

المتغير	البعد	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
المتغير المستقل: (كفاءة الموارد البشرية)	القيادة	3	0.921	0.00
	الممارسة الأخلاقية	3	0.934	0.00
	ذكاء العمل	3	0.903	0.00
	إدارة العلاقات	3	0.914	0.00
	الاستشارة	3	0.926	0.00
	التقييم والانتقاد البناء	3	0.922	0.00
	الفعالية الثقافية والعالمية	3	0.907	0.00
	الاتصالات	3	0.910	0.00
	خبرة الموارد البشرية (معرفة الموارد البشرية)	3	0.924	0.00
	كفاءات الموارد البشرية (المقياس)	27	0.937	0.00
المتغير التابع: العدالة التنظيمية	العدالة الإجرائية	5	0.903	0.00
	العدالة التوزيعية	5	0.929	0.00
	عدالة التفاعلات	5	0.901	0.00
	عدالة المعلومات	5	0.914	0.00
	العدالة التنظيمية (المقياس)	20	0.921	0.00
الأداة ككل	كافة المتغيرات	47	0.998	0.00

الجدول رقم (١) أعلاه يوضح معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج أعلى من ٩٠% وذات دالة إحصائية؛ مما يشير إلى اتساق عال في فقرات الاستبانة.

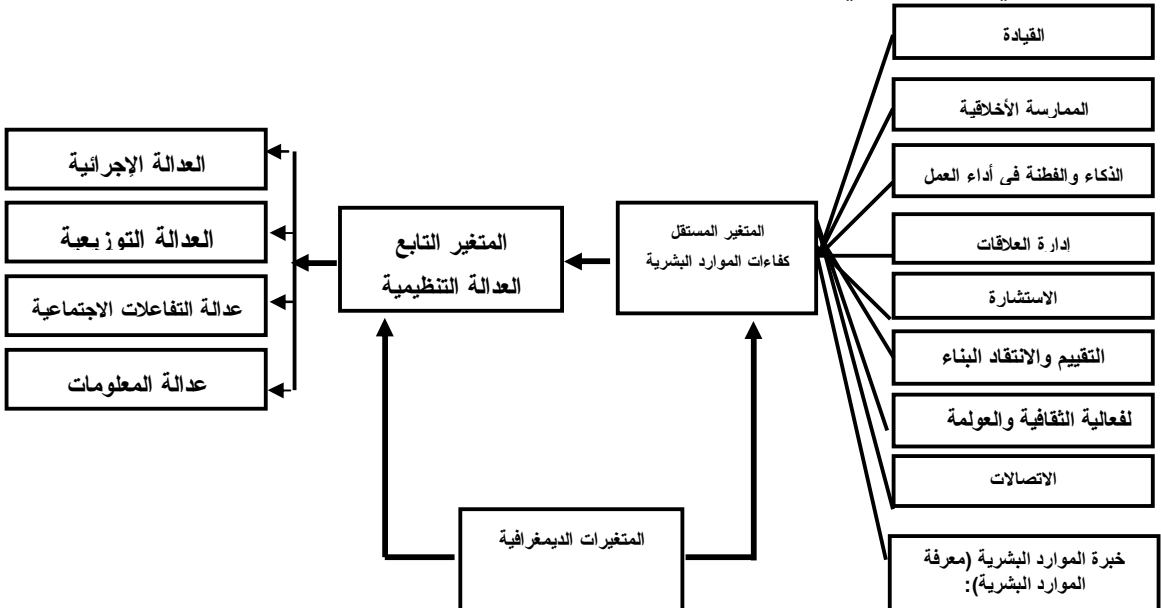
المعالجة الإحصائية:

تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Version 22 في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، والتكرارات، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لإعطاء وصف شامل لردود أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة، واستخدام الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة، وقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

نموذج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أن المتغير المستقل لهذه الدراسة هو كفاءات الموارد البشرية *Human Resources Competencies*، أما المتغير التابع فهو أبعاد العدالة التنظيمية *Dimensions of Organizational Justice*

كما في الشكل التالي:



التعريفات الإجرائية لنموذج الدراسة:

أولاً: أبعاد المتغير المستقل (كفاءات الموارد البشرية) *Human Resources Competencies*:

م	أبعاد الكفاءة Competency	التعريف
١-	خبرة الموارد البشرية: HR Expertise	إبقاء الحال على القوانين ذات الصلة، والأحكام القانونية واللوائح. المحافظة على ما يصل إلى تاريخ المعرفة من الممارسات العامة للموارد البشرية، والاستراتيجية، والتكنولوجيا، ندى الممارسات التنظيمية على معرفة العمل من المهام الحيوية للموارد البشرية
٢-	. إدارة العلاقات: Relationship Management	وضع مصداقية في جميع التفاعلات. يعامل جميع أصحاب المصلحة باحترام وكرامة. تبنى علاقات الانخراط مع جميع أصحاب المصلحة التنظيمية من خلال الثقة والعمل الجماعي، والتواصل المباشر
٣-	الاستشارة: Consultation	ينطبق حل المشكلات الإبداعي لتلبية احتياجات رجال الأعمال والقضايا. وجود القوى العاملة كخبراء إدارة الموارد البشرية. يحلل تحديات تجارية محددة تشمل القوى العاملة وتقدم الحلول المبنية على أفضل الممارسات أو البحث
٤-	القيادة: Leadership	يتفق السلوك المعارض مع ومطابق للثقافة التنظيمية. يوضح القائد الطريقة الأكثر فعالية وكفاءة لإنجاز المهام في إطار ثوابت الهرم التنظيمي والعمليات والنظم والسياسات. يطور القائد حلولاً للتغلب على العقبات التي قد تعترض التنفيذ الناجح للمبادرات.
٥-	الاتصالات: Communication	توفر معلومات واضحة وموجزة للآخرين من خلال الأشكال اللفظية والمكتوبة والإلكترونية الأخرى. نقل آراء الآخرين بكافة المستويات التنظيمية بالمنظمة، وتسهيل وصول المعلومات الهامة لجميع أصحاب المصلحة.
٦-	فعالية الثقافة والعلومة: Global & Cultural Effectiveness	مجموعة من القيم الأساسية تعمل مع القدرة على التكيف مع الظروف الخاصة، والحالات، والناس. المحافظة على الانفتاح لأفكار الآخرين واتخاذ القرارات استناداً إلى الخبرة والبيانات والحقائق. توضيح الاحترام المتبادل لوجهات نظر الآخرين.
٧-	الممارسة الأخلاقية: Ethical Practice	وضع معايير عالية في مدونة قواعد السلوك المهني بالمنظمة تختص بالنزاهة والعدالة والمسؤولية على كافة المستويات الإدارية وتعزيز الالتزام بها من كل الموظفين.
٨-	التقييم والانتقاد البناء Critical Evaluation	اتخاذ القرارات السليمة القائمة على تقييم المعلومات المتاحة. تقييم تأثير التغييرات في القانون على وظائف إدارة الموارد البشرية التنظيمية.

م	أبعاد الكفاءة Competency	التعريف
		نقل المعارف وأفضل الممارسات من حالة إلى أخرى
٩-	الذكاء والفطنة في أداء العمل Business Acumen	يدل على فهم للعلاقة الاستراتيجية بين إدارة الموارد البشرية الفعالة ووظائف الأعمال الأساسية وكذلك يشير إلى القدرة على فهم العمليات التجارية والوظائف داخل المنظمة. تنظيم يفهم الصناعة والأعمال / بيئة تنافسية ضمن التي تعمل فيها المنظمة.

ثانياً: الأبعاد التابعة لأبعاد العدالة التنظيمية Dimensions of Organizational Justice

م	أبعاد العدالة التنظيمية	التعريف
١.	العدالة الإجرائية: Procedural Justice	١. أعبر عن رأيي ومشاعري الخاصة بإجراءات العمل. ٢. أشارك في النتائج التي تم الوصول إليها من تلك الإجراءات. ٣. يتم تطبيق إجراءات العمل المتفق عليها باستمرار. ٤. يتم بناء إجراءات العمل على معلومات دقيقة. ٥. تتناسب إجراءات العمل مع المعايير الأخلاقية والمعنوية.
٢.	العدالة التوزيعية: Distributive justice	١. يعكس دخلي من المنظمة جهدي الذي أقوم به أثناء عملي. ٢. يتناسب دخلي من المنظمة مع العمل الذي أقوم به. ٣. يعكس دخلي من المنظمة مساهماتي في المنظمة. ٤. يفسر دخلي من المنظمة أدائي في العمل. ٥. تتناسب ساعات عملي مع ظروف العمل الخاصة.
٣.	عدالة التفاعلات الاجتماعية: Interpersonal justice	١. يتعامل رئيسي المباشر معي بطريقة مهذبة. ٢. يحافظ رئيسي المباشر على التعامل معي بكرامة. ٣. يتعامل معي رئيسي المباشر باحترام. ٤. يمتنع رئيسي المباشر عن إبداء تصريحات أو تعليقات غير لائقة ٥. يتعامل معي رئيسي المباشر باهتمام ويود.
٤.	عدالة المعلومات: Informational justice	١. يتواصل رئيسي المباشر معي بصراحة. ٢. يقوم رئيسي المباشر بشرح إجراءات العمل بدقة. ٣. يقوم رئيسي المباشر بإبداء تفسيرات معقولة بشأن إجراءات العمل. ٤. يرسل رئيسي المباشر التفاصيل المتعلقة بالقرارات في الوقت المناسب. ٥. يتم جمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ أي قرار خاص بالعمل.

الدراسات السابقة والإطار النظري:

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث المتعلقة بكفاءات الموارد البشرية، والعدالة التنظيمية لمجموعة من الدراسات في البيئة الأجنبية والعربية، إذ حاولت التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات متعددة، منها: الولاء التنظيمي، والرضا عن العمل، وتقييم الأداء وغيرها، وسوف يتم استعراض موجز لبعض هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

أ. الدراسات العربية المتعلقة بكفاءات الموارد البشرية:

١- دراسة شلقامى (٢٠١٦) بعنوان: الكفاءات السلوكية للموارد البشرية "دراسة ميدانية" والتي هدفت إلى توصيف تحليلي لواقع الكفاءات السلوكية لكل العاملين بمنظمات التقنية بمحافظة جدة، ومدى تأثرها بالمتغيرات الديمغرافية الشخصية والوظيفية، مثل: متغير العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية، ونوع الوظيفة، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر الكفاءات السلوكية للموارد البشرية في منظمات التقنية بمحافظة جدة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

٢- دراسة أبو القاسم (٢٠١٤) بعنوان " دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبنى على المعرفة"، توصلت إلى أن إدارة المعرفة هي عملية تنموية تصب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، غير أنها تختلف عن تلك العمليات والأنشطة المباشرة التي تصب مباشرة في تلك التنمية، إذ يعد التدريب والتعليم، المكافآت بمثابة العمليات المباشرة التي تساهم في تنمية كفاءات الموارد البشرية، والمكافآت على عنصرى القيم والدوافع.

٣- دراسة أبو الجدائل (٢٠١٢) بعنوان " الكفاءات الوظيفية الجوهرية لمديري محترفي إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على منظمات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، وقامت على أساس نموذج كفاءات مديري ومحترفي الموارد البشرية والذي اشتمل على سبعة أدوار يتطلب أدائها الاعتماد على دور الشريك الاستراتيجي لإدارة المنظمة، ودور القائد، ودور إدارة الأعمال، ودور مستشار التغيير، ودور

الخبير الإداري، ودور نصير الموظفين، ودور مهارات التعلم. وقد توصلت الدراسة إلى أن منظمات القطاع الخاص في محافظة جدة تطبق كفاءات دور خبير الموارد البشرية.

٤- دراسة عبدالمنعم (٢٠٠٨) بعنوان "تأثير جدارات مسؤولي إدارة الموارد البشرية على فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية" بالتطبيق على مجموعة من الشركات المصرية، وتناولت الدراسة العناصر المختلفة لأدوار مسؤولي إدارة الموارد البشرية بنوعيتها: الأدوار الأساسية (التقليدية)، والأدوار المستقبلية. وقد توصلت إلى أن هناك اختلافاً في اتجاهات المستويات العليا عن المستويات الوسطى، فيما يتعلق بأهمية توافر الجدارات الفنية في مسؤولي إدارة الموارد البشرية، وقدمت الدراسة إطاراً عاماً لاستخدام مدخل الجدارات في إدارة أنشطة إدارة الموارد البشرية المتعددة.

ب: الدراسات العربية المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

١- دراسة رضوان (٢٠١٤) بعنوان "الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية" استهدفت الدراسة قياس أثر الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والتي تضمنت (عدالة التوزيعات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات) وبين الالتزام التنظيمي، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية، ووصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

٢- دراسة نافع (٢٠١٢) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف"، وهدفت إلى دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية الاجتماعية، والخصائص الشخصية (المركز الوظيفي والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار والكرم والروح الرياضية والالتزام العام والسلوك الحضاري) للعاملين، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية وبين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين.

٣- دراسة راضي (٢٠١٠) بعنوان "العدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القنوات الفضائية الحكومية والخاصة" وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية والعلاقات الاجتماعية والشخصية، وعلاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والعلاقات الاجتماعية والشخصية، وعلاقة طردية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والعلاقات الاجتماعية والشخصية والدافعية للعمل وعلاقة طردية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقة طردية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقة طردية دالة إحصائياً بين دعم الإدارة للقيادة والعدالة التنظيمية وعلاقة طردية دالة إحصائياً بين أعباء العمل وغموض الدور والعدالة التنظيمية.

٤- دراسة البشاشة (٢٠٠٨) عن أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، والتي هدفت إلى التعرف على

تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، على عينة بلغت (٩١٩) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى، ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة. وأوصت الدراسة بضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بتسيخ مفاهيم العدالة والتماثل التنظيمي عند أعضائها.

٥- دراسة الفضلى (٢٠٠٧) بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت" وقامت هذه الدراسة بالتعرف على بعض مستويات مجموعة من المتغيرات التنظيمية (اهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالقيادة والعدالة التنظيمية بشقيها: الإجرائي والتعاملي)، وتوصلت إلى انخفاض مستويات اعتراف العاملين الذكور باهتمام القيادة، إضافة إلى انخفاض مستويات الثقة للعاملين الذكور بالإدارة أو القيادة، مقارنة بالإناث العاملات، ووجود علاقة عكسية واضحة ما بين المؤهل العلمي ومدة الخبرة وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية.

٦- دراسة عواد (٢٠٠٣) بعنوان "تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، وتوصلت إلى أن العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي يدركون بعد العدالة التوزيعية بدرجة منخفضة إلى حد ما، وقد صاحب ذلك انخفاض رضاهم عن أجورهم إلى حد ما، وأن العاملين يدركون بعد العدالة الإجرائية بدرجة منخفضة قليلاً من المتوسط العام للمقياس، وانخفاض مدركات العاملين للالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي عن المتوسط العام للمقياس، وزيادة ثقتهم في المشرفين عن

المتوسط العام للمقياس، وأن الرضا عن الأجر للعاملين يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد بعدي العدالة التنظيمية وهو العدالة الإجرائية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أ. الدراسات الأجنبية المتعلقة بكفاءات الموارد البشرية:

١- دراسة Choi شو وآخرون (٢٠١٠) والتي تناولت الكفاءات لخبراء الموارد البشرية من شركات التصنيع الماليزية، وذكرت الدراسة أن الكفاءات التي تم فحصها هي معرفة الأعمال، والمساهمة الاستراتيجية، وتسليم الموارد البشرية، والمصادقية الشخصية، وتكنولوجيا الموارد البشرية، والتشاور الداخلي. وتوصلت الدراسة إلى أن أكبر تسعة عوامل لكفاءات الموارد البشرية في الترتيب هما: المصادقية الشخصية، وتسليم الموارد البشرية.

٢- دراسة Han هان وآخرون (٢٠٠٦) المرتبطة باستكشاف العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية وفعالية الموارد البشرية في تايوان. ووجدت الدراسة أن في بيئة شركات التكنولوجيا العالية ترتبط كفاءات الموارد البشرية في عاملي الخبرة، وإدارة التغيير بقوة بفعالية الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين والموظفين، في حين أن المعرفة الأعمال ليست كذلك.

٣- دراسة (Boselie and Paauwe 2005) والتي قدمت لمحة عامة عن الدراسة التجريبية لكفاءات الموارد البشرية في أوروبا، واقترحت الدراسة أن مصادقية الشخصية وتسليم الموارد البشرية لهما تأثير إيجابي على الترتيب النسبي لوظيفة الموارد البشرية والعاملين فيها. ووفقاً للمستجيبين غير HR- المساهمات الاستراتيجية هو الكفاءة التي من شأنها أن تؤدي

إلى القدرة التنافسية المالية، في حين يرى مديرو الموارد البشرية أن معرفة الأعمال حاسمة بالنسبة للقيمة المضافة لوظيفة الموارد البشرية.

ب. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

١- دراسة (٢٠١٦) Park, Songand Lim عن العدالة التنظيمية والارتباط بالعمل، وقد هدفت لدراسة تأثير العدالة التنظيمية على الارتباط بالعمل، وتأثير التوسط القيادة الذاتية للموظفين على هذه العلاقة في البيئة الكورية التنظيمية، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً مباشراً من العدالة التنظيمية على كل من القيادة الذاتية والارتباط بالعمل، وأن هناك تأثيراً هاماً ومباشراً للقيادة الذاتية على الارتباط بالعمل.

٢- دراسة (2016) Mukherjee, Singh and Mehrotra عن علاقة العدالة التنظيمية بالكفاءة والالتزام والدافع الذاتي، وهدفت لتحليل مستوى العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالكفاءة والالتزام والدافع الذاتي. وذكرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين العدالة التنظيمية والكفاءة والالتزام والدافع الذاتي.

٣- دراسة (1991) Moorman والتي ركزت على اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (مساعدة الآخرين، والمرح، وأداء العمل بقناعة، والفضلة والإيثار)، وقد توصلت إلى أن بعد عدالة التعاملات هو البعد الوحيد الذي له أثر نوعي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٤- دراسة (1989) Konovsky and Folger والتي تناولت فحص التأثيرات المحتملة لشعور العاملين بعدم العدالة التوزيعية والإجرائية على عدد من متغيرات القرارات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية

بين عدالة التوزيع ومستوى رضا العاملين حول زيادة الأجر، وأن عدالة الإجراءات لها علاقة بشعور الفرد بالولاء التنظيمي والثقة بالرؤساء. من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بكفاءات الموارد البشرية والعدالة التنظيمية، سواء أكانت عربية أو أجنبية، يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

١- جمعت الدراسة الحالية بين المتغيرين وقامت بدراسة قياس أثر كفاءات الموارد البشرية على أبعاد العدالة التنظيمية.

٢- قامت الدراسة بقياس كفاءات الموارد البشرية بناء على دراسة قامت بها جمعية إدارة الموارد البشرية (٢٠١٢) Society for Human Resources Management) والذي يتكون من تسع كفاءات للموارد البشرية وهي: خبرة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات، والاستشارة، والقيادة، والاتصالات، والفعالية الثقافية والعالمية، والممارسة الأخلاقية، التقييم والانتقاد البناء وذكاء العمل.

٣- قامت الدراسة بالاعتماد على مقياس (Colquitt 2001) المكون من أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية، وهي: العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية وعدالة التفاعلات الاجتماعية وعدالة المعلومات، وقامت بقياس أثر كفاءات الموارد البشرية التسعة على هذه الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية.

الإطار النظري لمفاهيم الدراسة:

أولاً: مفهوم كفاءات الموارد البشرية *Human Resources Competencies*:

تعددت مفاهيم كفاءات الموارد البشرية في كثير من الكتب العلمية والدراسات، ولا يمكن حصر تعريف للكفاءة في مجال الموارد البشرية، واستناداً لتلك الدراسات ركزت هذه الدراسة على المفاهيم التالية:

حدد Ulich (2004) مجموعة كفاءات للموارد البشرية، معتمداً على أن كفاءة المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، التي تؤثر بطريق مباشر في أداء أي فرد للعمل، ويجب أن تبحث المنظمات عن الكفاءات في عناصرها البشرية وتحدد الكفاءات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية، وكانت المنظمات تلجأ إلى مديري الإدارة المباشرة لمعرفة ما الذي يتوقعونه من نشاط الموارد البشرية، ونوعية الكفاءات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين بها، أي ما يحتاجه هؤلاء المديرون من القائمين بنشاط الموارد البشرية. وأوضح كل من Akbar & Akbar (2012) أن لكل منظمة توقعات خاصة بالقائمين على الموارد البشرية، و صنفوا الكفاءات السبع لإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة كفاءات للعلاقات، (وهي الأنشطة ذات المصادقية ووكيل للتغيير وثقافة التغيير)، ومجموعة للعمليات، (وهي شريك الأعمال، وخبراء الموارد البشرية)، والمجموعة الأخيرة (وهي مجموعة القدرات، وتشمل: مدير الموهبة والمصمم التنظيمي والقيادة والإدارة). وذكر بعضهم أن مكونات كفاءة الموارد البشرية (Ulrich, D. & Brockband, 2003)، (أبو الجدائل، ٢٠١٢)، (شعراوي، ٢٠١٦ و Yuliza (2012) تنقسم إلى:

- **المعرفة (Knowledge):** وهي كل شيء ضمني أو علني يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو من أجل اتخاذ قرارات صائبة.
 - **السمة (Trait):** هي الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تميز الفرد داخلياً وخارجياً، فالسمات الداخلية هي التي تخص السمات المعرفية (الذكاء بأنواعه)، أما السمات الانفعالية فهي التي تخص نمط شخصية الفرد، أما السمات الجسمية فيمكن تقسيمها إلى سمات تتعلق بالشكل، وسمات أخرى تتعلق بطبيعة الفرد، مثل: قوة التحمل والعمل لمدة ساعات طويلة.
 - **القيمة (Value):** هي المعايير والمبادئ والاعتقادات الجماعية للمنظمة والطرق المتبعة في المنظمة.
 - **المهارة (Skills):** هي قدرة أو براعة أو إتقان أداء عمل ما، أو مهمة محددة تحتاج بذل جهد عضلي أو ذهني لها، أو الاثنين مع بعض.
 - **السلوك (Behavior):** هو الفعل والقول والتعبير الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر، ويتفاوت من أفعال بسيطة مثل اللغة والتعبيرات للوجه واليدين، إلى سلوكيات مركبة مثل تشغيل أجهزة متقدمة.
- وبناء على ما سبق اعتمدت هذه الدراسة على مقياس الكفاءات للموارد البشرية بناء على الدراسة التي قامت بها جمعية إدارة الموارد البشرية سنة ٢٠١٢م Society for Human Resources Management والذي يتكون من تسع كفاءات للموارد البشرية، وهي: خبرة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات، والاستشارة، والقيادة، والاتصالات، والفعالية الثقافية والعالمية، والممارسة الأخلاقية، والتقييم والانتقاد البناء، وذكاء العمل. ويمكن إيضاح مفاهيم كل كفاءة من تلك الكفاءات على النحو التالي:

١- خبرة الموارد البشرية: **HR Expertise**: هي معرفة المبادئ والممارسات لوظائف الإدارة، الموارد البشرية الفعالة من خلال استراتيجية إدارة الأعمال، وتخطيط القوى العاملة والتنمية، والتوظيف للموارد البشرية، والتعويضات، والفوائد، وإدارة المخاطر للموظف، وعلاقات العمل، وتكنولوجيا الموارد البشرية، والعالمية، ووقدرات الموارد البشرية الدولية، وإدارة المواهب، وإدارة التغيير، والعمل على إبقاء الحال على القوانين ذات الصلة، والأحكام القانونية واللوائح، والمحافظة على تاريخ المعرفة من الممارسات العامة للموارد البشرية، واستراتيجيتها واستخدام أفضل الممارسات (Patricia, 2008)).

٢- إدارة العلاقات: **Relationship Management**: تتمثل في القدرة على إدارة التفاعلات لتقديم الخدمة والدعم للمنظمة من حيث خبرة الأعمال الشبكية والرؤية والعملاء (الداخلية والخارجية) وإدارة الناس والدعوة والتفاوض وإدارة الصراع والمصادقية في التعامل والعمل والعلاقات المجتمعية والوضوح والشفافية وروح المبادرة وإشراك الموظفين بالخطط والقرارات والعمل الجماعي والاحترام المتبادل.

٣- الاستشارة: **Consultation**: هي القدرة على تقديم التوجيهات لأصحاب المصلحة التنظيمية. وتشتمل على الكفاءات الفرعية التالية: التدريب وإدارة المشاريع (الرؤية والتصميم والتنفيذ، والتقييم) والقدرة على تحليل الأفكار، والتشجيع على الإبداع والابتكار، والمرونة في حل المشكلات، والاهتمام بإدارة المواهب / إدارة الأفراد.

٤- القيادة: **Leadership**: هي القدرة على توجيهه والمساهمة في المبادرات والعمليات داخل المنظمة. وتشتمل على كفاءات القيادة والتوجيه

للهدف وإدارة الموارد وتعزيز التعاون وتقديم حلول للتغلب على العقبات التي قد تعترض التنفيذ الناجح للمبادرات ودعم مبادرات الآخرين، وتعزيز التوافق في الآراء بين أصحاب المصلحة التنظيمية (على سبيل المثال: الموظفون، وقادة وحدة الأعمال، والقادة الرسميون) عند اقتراح مبادرات جديدة والتحول إلى القائد التحولي للمنظمة من قبل قيادة التغيير.

٥- **الاتصالات: Communication:** هي القدرة على تبادل المعلومات بفعالية مع أصحاب المصلحة التنظيمية من خلال إتقان المهارات اللفظية، كمهارات الاتصال الكتابية ومهارات الاتصال، ومهارات العرض، والقدرة على التأثير، والإقناع والإنصات الجيد والفعال، وتبادل المعلومات من حيث توفير معلومات واضحة وموجزة للآخرين، وضمان التواصل الفعال في كافة المستويات، وأهمية التغذية الراجعة ومناقشة وجهات النظر المتنافسة، ومساعدة الآخرين من خلال أساليب وآفاق جديدة للعمل، والاستخدام الفعال لوسائل الإعلام الاجتماعية الحديثة.

٦- **فعالية الثقافة والعولمة: Global & Cultural Effectiveness:** وتتضمن القدرة على تقييم والأخذ في الحسبان وجهات النظر والخلفيات من جميع الجهات والتركيز على التنوع والانفتاح على وجهات النظر المختلفة والتعاطف والانفتاح على تجارب الآخرين والتكيف مع المتغيرات والبيئة الثقافية المختلفة والاحترام لآراء الآخرين، مع ضرورة فهم واحترام الاختلافات في قواعد والعادات والقوانين والأنظمة والعمليات التجارية بين الثقافة الخاصة وجميع الثقافات والأعمال العالمية والاتجاهات الاقتصادية في القرارات التجارية.

٧- **الممارسة الأخلاقية: Ethical Practice** وتتمثل في القدرة على دمج القيم الأساسية، والنزاهة، والمساءلة في جميع الممارسات التنظيمية والأعمال بالتركيز على بناء العلاقات والثقة والشخصية والمصادقية والسرية، والاعتراف بالأخطاء والابتعاد عن التحيز والميل نحو الآخرين والقدرة على إدارة الضغوط السياسية والاجتماعية عند اتخاذ القرارات.

٨- **التقييم والانتقاد البناء: Critical Evaluation**: هي القدرة على تفسير المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ قرارات الأعمال والتوصيات، والتي تشمل قياس وتقييم المهارات، والموضوعية في اتخاذ القرارات السليمة القائمة على تقييم المعلومات المتاحة وتقييم تأثير التغييرات في القانون على وظائف إدارة الموارد البشرية التنظيمية، ونقل المعارف وأفضل الممارسات من حالة إلى أخرى، وتحليل المعلومات للتعرف على أفضل الممارسات المبنية على الأدلة.

٩- **الذكاء والفتنة في أداء العمل: Business Acumen**: هي القدرة على فهم وتطبيق المعلومات من أجل المساهمة في الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وتشتمل على تحليلات مؤشرات الأعمال واستخدام المقاييس التنظيمية لاتخاذ القرارات وتعزيز التكنولوجيا في حل مشكلات العمل.

ثانياً: مفهوم أبعاد العدالة التنظيمية Dimensions of Organizational Justice

تعود فكرة العدالة التنظيمية (Organizational Justice) إلى نظرية الإنصاف و المساواة التي قدمها العالم (Adam 1963) والمتمثلة بشعور الفرد بالإنصاف و المساواة من عدمه في بيئة عمله، ومنذ ذلك الوقت لاقت العدالة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين والدارسين بالإدارة في مجال إدارة

الموارد البشرية، من خلال توضيحهم لدور العدالة التنظيمية في بيئة العمل لما لها من تأثير كبير على الكثير من النتائج التنظيمية. وقد ركز العديد من الدراسات Colquitt et al., 2001; Bell et al., 2006; Kaneshiro, 2008; Jamaludin, 2009; Handlon, 2009; Annamalai et al., 2010) على تصنيف العدالة التنظيمية لأربعة أبعاد، هي: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات الاجتماعية، وعدالة المعلومات، وسوف تعتمد هذه الدراسة في قياس متغير العدالة التنظيمية على الأبعاد الأربعة التالية:

- ١- **عدالة الإجراءات: Procedural Justice**: هي المتعلقة بإدراك الفرد وإحساسه بعدالة الإجراءات والمبادئ العامة التي استخدمت لصنع القرارات داخل المنظمة، وتتضمن أيضاً مبادئ تعبير الموظف عن رأيه، والتأثير على نتائج الإجراءات، والاتساق، والتحرر من التحيز والدقة والاستئناف والمعايير الأخلاقية والمعنوية، والتركيز على العلاقة بين الفرد ومنظّمته (ردود الفعل بين الفرد وسياسات المنظمة أو الإدارة العليا).
- ٢- **عدالة التوزيع: Distributive justice**: وهي العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي حصل عليها الفرد داخل المنظمة، بمعنى الإنصاف في تخصيص الموارد والعوائد، ومقدار الموارد أو المكافآت الموزعة على الأفراد، من حيث تقييم الموظف لدرجة العدل في مدى تناسب المكافآت التي يحصل عليها وعلاقتها بجهود عمله.

- ٣- **عدالة التفاعلات الاجتماعية: Interpersonal justice**: المتعلقة بالتبادل الاجتماعي ومعاملة الأفراد باحترام وتقدير من قبل صانعي القرار وزملاء العمل وتعرف أيضاً بأنها تلقّي الموظفين للحلول العلاجية عندما يتم تنفيذ الإجراءات الجديدة، وتتمثل أيضاً بالعلاقة بين الفرد ورئيسه فقط،

والتي تعني مصداقية ووضوح متخذ القرار والاحترام في التعامل مع الأفراد والابتعاد عن الغلظة والقوة في التعامل مع الأفراد.

٤- عدالة المعلومات: **Informational justice**: هي العملية المتمثلة بإيضاح وإيصال متخذ القرار للأساس المنطقي لقراراته بدقة لمرؤوسيه، والتي تركز على التوضيحات المقدمة للأفراد من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد مثل (تقديم المدير شرحا وافيا للأفراد حول القرارات التي تؤثر عليهم من خلال المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة).

١- تحليل النتائج

يوضح الجدول التالي رقم (٢) نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

جدول (٢): نتائج تحليل متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
العمر	٣٠ - ٢٠	172	38.4
	من ٣١ إلى ٤٠	130	29.0
	من ٤١ إلى أقل من ٥٠	106	23.7
	من ٥٠ فأكثر	40	8.9
مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	166	37.1
	من ٥ إلى أقل من ١٠	192	42.9
	من ١٠ إلى أقل من ١٥	68	15.2
	١٥ سنة فأكثر	22	4.9
المؤهل التعليمي	ثانوي وأقل	42	9.4
	دبلوم متوسط	106	23.7
	جامعي	260	58.0
	دراسات عليا	40	8.9

يبين الجدول رقم (٢) أعلاه توزيع المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، حيث كانت الفئة العمر لأفراد العينة الأكثر تكرارا هي الفئة العمرية ما دون (٣٠) عاما بنسبة (٣٨,٤%) ونسبة الفئات العمرية (٣١ - ٤٠) و (٤١ - ٥٠) كانت (٢٩%) و (٢٣,٧%) على التوالي بينما الفئة العمرية لأكثر من (٥٠) سنة كانت (٨,٩%)، وفيما يخص مدة الخدمة فإن المدة أقل من ٥ سنوات كانت نسبتهم (٣٧,١%) والذين مدة خدمتهم (٥ - ١٠) سنوات كانت (٤٢,٩%) وهي المدة الأكثر تكرارا ضمن أفراد العينة، في حين أن مدة الخدمة (١٠ - ١٥) سنة كانت بنسبة (١٥,٢%) والذين مدة خدمتهم كانت أكثر من (١٥) سنة ضمن أفراد العينة كانت (٤,٩%)، ويظهر الجدول المؤهل التعليمي ثانويا وأقل بنسبة (٩,٤%)، بينما النسبة الغالبية العظمى كانت تشير إلى أن المستوى التعليمي مرتفع وسط أفراد العينة حيث يقدر بـ (٩٠%) لهم مؤهلات تعليمية فوق الثانوي، حيث كان الدبلوم الوسيط ٢٣,٧% والمستوى الجامعي وفوق الجامعي بنسبة ٦٦,٨% وهذا يشير إلى أن المستوى التعليمي السائد هو الجامعي وما فوق.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

ما مدى توفر مفاهيم كفاءات الموارد البشرية ومفاهيم العدالة التنظيمية في المنظمات قيد الدراسة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الرضا وهي التي تمثل موافقة عينة الدراسة على وجود وتوافر أبعاد كفاءات الموارد البشرية وأبعاد العدالة التنظيمية وكانت النتائج وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاور الدراسة

ن = ٤٤٨ عدد أفراد العينة

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الرضا
كفاءات الموارد البشرية			
القيادة	2.31	1.42	46.1%
الممارسة الأخلاقية	2.88	1.31	57.6%
ذكاء العمل	2.38	1.48	47.5%
إدارة العلاقات	2.51	1.39	50.2%
الاستشارة	2.28	1.48	45.7%
التقييم والانتقاد البناء	2.81	1.31	56.3%
الفعالية الثقافية والعالمية	2.56	1.37	51.1%
الاتصالات	2.52	1.40	50.4%
خبرة الموارد البشرية (معرفة الموارد البشرية)	2.57	1.27	51.3%
أبعاد العدالة التنظيمية			
عدالة التوزيع	2.40	1.42	48.0%
عدالة الإجراءات	2.63	1.39	52.6%
عدالة المعاملات	2.56	1.38	51.2%
عدالة المعلومات	2.26	1.47	45.3%

يوضح الجدول رقم (٣) أعلاه متوسط أبعاد كفاءات الموارد البشرية وأبعاد العدالة التنظيمية وكانت نسبة الرضا الكلية لكل بعد تتراوح ما بين (٤٠% - ٦٠%)، والمتوسطات الحسابية تتراوح بين (٢,٢ - ٣)، فيما يخص ترتيب أبعاد كفاءات الموارد البشرية، نجد أن بعد الممارسة الأخلاقية هو الأعلى بعدا (٢,٨٨) ويليه بعد التقييم والانتقاد البناء (٢,٨١)، بينما الأقل بعدا هو القيادة (٢,٣١). وبالنسبة للمتغير التابع وهو أبعاد العدالة التنظيمية فإن بعد عدالة الإجراءات هو الأعلى (٢,٦٣) بينما بعد عدالة المعلومات هو الأقل (٢,٢٦)، وبشكل عام يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة توفر مفاهيم كفاءات

الموارد البشرية ومفاهيم العدالة التنظيمية في المنظمات قيد الدراسة تتراوح ما بين ٤٠% - ٦٠% وهي ليست بالمستوى المأمول.

أولاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة: لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي؛ للتأكد من صلاحية النموذج الرياضي المقدر، وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك على النحو التالي:

▪ **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات مجتمع الدراسة، ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي في إدراك أبعاد العدالة التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
إدراك العدالة التنظيمية (كافة المحاور)	الانحدار	880.398	1	880.398	152248.3	0.000	0.997
	الخطأ	2.579	446	.006			
عدالة التوزيع	الانحدار	890.112	1	890.112	23234.6	0.000	0.981
	الخطأ	17.086	446	.038			
عدالة الإجراءات	الانحدار	850.346	1	850.346	24247.6	0.000	0.982
	الخطأ	15.641	446	.035			
عدالة المعاملات	الانحدار	832.884	1	832.884	25783.2	0.000	0.983
	الخطأ	14.407	446	.032			
عدالة المعلومات	الانحدار	950.541	1	950.541	39440.9	0.000	0.989
	الخطأ	10.749	446	.024			

ومن الجدول رقم (٤) أعلاه يتضح صلاحية نماذج الانحدار الخطي، حيث إن كافة مستويات الدلالة المعنوية الإحصائية $(0,000)$ وكذلك قيمة معامل التحديد بلغت للمقياس الكلي $(0,997)$ (% لأبعاد العدالة التنظيمية -

كل المحاور)، إذ إن مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) لأبعاد العدالة التنظيمية نرفض العدم ونقبل الفرض البديل حيث إنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية (في إدراك أبعاد العدالة التنظيمية) ونجد أن كل محاور العدالة الأربعة: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات، وعدالة المعلوماتية كان معامل التحديد لها (٠,٩٨ %) وهذا يدل على أن نسبة التغير عالية في إدراك أبعاد العدالة التنظيمية التي يمكن تفسيرها من خلال كفاءات الموارد البشرية.

▪ **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد عدالة التوزيع في المنظمات مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٥) تحليل التباين لقياس تأثير كفاءات الموارد البشرية بأبعاده

المختلفة على عدالة التوزيع

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوي الدلالة	معامل التحديد R^2
عدالة التوزيع	الانحدار	899.440	9	99.938	5642.0	0.000	0.991
	الخطأ	7.758	438	.018			

من الجدول رقم (٥) أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) لبعد عدالة التوزيع، وبناء عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، حيث يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية (في إدراك أبعاد العدالة التوزيع) وبلغ معامل التحديد (٠,٩٩ %) والنموذج معنوي.

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (كفاءات الموارد البشرية أبعاده المختلفة) على عدالة التوزيع:

مستوى الدلالة	المحسوبة T قيمة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
.000	9.574	.321	.033	.321	القيادة
.000	-3.547	-.098	.030	-.107	الممارسة الأخلاقية
.003	3.038	.118	.037	.114	ذكاء العمل
.143	1.466	.170	.119	.174	إدارة العلاقات
.000	11.795	.425	.035	.409	الاستشارة
.000	11.437	.339	.032	.368	التقييم والانتقاد البناء
.004	-2.913	-.115	.041	-.119	الفعالية الثقافية والعالمية
.498	-.678	-.078	.117	-.079	الاتصالات
.028	-2.209	-.079	.040	-.089	خبرة الموارد البشرية (معرفة الموارد البشرية)

يوضح الجدول رقم (٦) أعلاه تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أهمية وأثر كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يختبر الأثر للمتغيرات المستقلة (كفاءات الموارد البشرية) على المتغير التابع (عدالة التوزيع)، وحسب الجدول يتبين أن كل المتغيرات معنوية وتدخل ضمن النموذج الرياضي ما عدا إدارة العلاقات والاتصالات، فليس ضمن النموذج والمتغيرات المستقلة ذات الأثر المعنوي على المتغير التابع عدالة التوزيع في النموذج الرياضي المقدر بالانحدار المتعدد.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد عدالة الإجراءات في المنظمات مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٧)

تحليل التباين لقياس تأثير كفاءات الموارد البشرية بأبعاده المختلفة) على عدالة الإجراءات:

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوي الدلالة	معامل التحديد R^2
عدالة الإجراءات	الانحدار	863.269	9	95.919	15454.1	.000	0.997
	الخطأ	2.719	438	.006			

من الجدول رقم (٧) أعلاه حيث إن مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) للبعد عدالة الإجراءات، وبناء عليه ترفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، إذ يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد عدالة الإجراءات وبلغ معامل التحديد (٠,٩٩٧%) والنموذج معنوي.

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (كفاءات الموارد البشرية بأبعاده المختلفة) على عدالة الإجراءات:

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة
القيادة	.161	.015	.165	8.141	.000
الممارسة الأخلاقية	-.175	.020	-.165	-9.831	.000
ذكاء العمل	.322	.018	.342	14.513	.000
إدارة العلاقات	.011	.022	.011	.155	.877
الاستشارة	-.041	.070	-.043	-1.987	.048
التقييم والانتقاد البناء	.863	.021	.814	45.285	.000
الفعالية الثقافية والعالمية	-.054	.019	-.053	-2.219	.027
الاتصالات	-.216	.024	-.218	-3.123	.002
خبرة الموارد البشرية (معرفة الموارد البشرية)	.168	.069	.154	7.073	.000

يبين الجدول رقم (٨) أعلاه تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أهمية وأثر كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يختبر الأثر للمتغيرات المستقلة (كفاءات الموارد البشرية) على المتغير التابع عدالة الإجراءات، وحسب الجدول يتبين أن كل المتغيرات معنوية وتدخل ضمن النموذج الرياضي ما عدا إدارة العلاقات فليس ضمن النموذج والمتغيرات المستقلة في النموذج الرياضي المقدر بالانحدار المتعدد ذات الأثر المعنوي على المتغير التابع عدالة الإجراءات.

▪ **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد عدالة المعاملات في المنظمات مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٩)

تحليل التباين لقياس تأثير كفاءات الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على عدالة المعاملات:

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
عدالة المعاملات	الانحدار	845.967	9	93.996	31092.3	.000	0.998
	الخطأ	1.324	438	.003			

من الجدول رقم (٩) أعلاه حيث إن مستوى الدلالة $(0,000)$ للبعد عدالة المعاملات، وبناء عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل حيث يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد عدالة المعاملات وكان معامل التحديد (99.8%) والنموذج معنوي.

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (كفاءات الموارد البشرية بأبعاده المختلفة) على عدالة المعاملات:

مستوي الدلالة	المحسوبة T قيمة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
.000	-7.855	-.112	.014	-.109	القيادة
.000	13.251	.157	.012	.165	الممارسة الأخلاقية
.000	-12.925	-.215	.015	-.200	نكاه العمل
.000	10.942	.541	.049	.537	إدارة العلاقات
.049	1.970	.030	.014	.028	الاستشارة
.000	-13.184	-.167	.013	-.175	التقييم والانتقاد البناء
.000	34.351	.577	.017	.580	الفعالية الثقافية والعالمية
.000	7.068	.348	.048	.341	الاتصالات
.000	-10.181	-.156	.017	-.169	خبرة الموارد البشرية (معرفة الموارد البشرية)

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (١٠) أعلاه بغرض تحديد أهمية وأثر كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يختبر الأثر للمتغيرات المستقلة (كفاءات الموارد البشرية) على المتغير التابع عدالة المعاملات، وحسب الجدول فإن كل المتغيرات معنوية وتدخل ضمن النموذج الرياضي المقدر بالانحدار المتعدد ذي الأثر المعنوي على المتغير التابع عدالة المعاملات.

- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة المعلوماتية في المنظمات مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١١)

تحليل التباين لقياس تأثير كفاءات الموارد البشرية بأبعاده المختلفة) على عدالة المتغير التابع:

معامل التحديد R^2	مستوي الدلالة	Fقيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير التابع
0.998	.000	28098.2	106.625	9	959.628	الانحدار	عدالة التوزيع
			.004	438	1.662	الخطأ	

من الجدول رقم (١) أعلاه حيث إن مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) للبعد عدالة المعلومات، وبناء عليه ترفض فرض عدم وتقبل الفرض البديل حيث يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد عدالة المعلوماتية وكان معامل التحديد (٠,٩٩٨ %) والنموذج معنوي.

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (كفاءات الموارد البشرية بأبعاده المختلفة) على عدالة المعلومات:

مستوي الدلالة	Tقيمة المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
.000	18.097	.272	.016	.281	القيادة
.000	-9.764	-.121	.014	-.136	الممارسة الأخلاقية
.000	7.242	.127	.017	.126	ذكاء العمل
.000	6.650	.346	.055	.366	إدارة العلاقات
.000	26.927	.437	.016	.433	الاستشارة
.000	11.544	.154	.015	.172	التقييم والانتقاد البناء
.554	.592	.010	.019	.011	الفعالية الثقافية والعالمية
.000	-8.178	-.423	.054	-.442	الاتصالات
.000	12.682	.204	.019	.236	خبرة الموارد البشرية (معرفة الموارد البشرية)

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (١٢) أعلاه بغرض تحديد أهمية وأثر كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يختبر الأثر للمتغيرات المستقلة (كفاءات الموارد البشرية) على المتغير التابع عدالة المعلومات، وحسب الجدول يتضح أن كل المتغيرات معنوية وتدخل ضمن النموذج الرياضي ما عدا محور الفعالية الثقافية والعالمية ليس ضمن النموذج والمتغيرات المستقلة في النموذج الرياضي المقدر بالانحدار المتعدد ذي الأثر المعنوي على المتغير التابع عدالة المعلومات.

- **الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو (إدراك العدالة التنظيمية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل الدراسي، والعمر، وسنوات الخبرة) وسط أفراد مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين الأحادي لآراء عينة الدراسة نحو إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات (المؤهل الدراسي، العمر، سنوات الخبرة):

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	173.408	3	57.803	36.2	0.000
	داخل المجموعات	709.570	444	1.598		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	47.645	3	15.882	8.4	0.000
	داخل المجموعات	835.333	444	1.881		
العمر	بين المجموعات	58.648	3	19.549	10.5	0.000
	داخل المجموعات	824.329	444	1.857		

من الجدول رقم (١٣) أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) للمتغيرات الديمغرافية وسط عينة الدراسة، وبناء عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين المتغيرات الديمغرافية (المؤهل الدراسي

وسنوات الخبرة والعمر) في إدراك العدالة التنظيمية، ولمعرفة أي هذه الفروقات وسط متغيرات المستويات التعليمية المختلفة وسنوات الخبرة والفئات العمرية المختلفة داخل العينة نحو إدراك العدالة التنظيمية تم استخدام إجراء اختبار شيفي للفروق لتحديد الفروق حسب الفئات داخل المتغيرات الديمغرافية كل على حدة كما في الجداول الآتية:

جدول (١٥)

اختبار شيفي للفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي:

مستوي الدلالة	المؤهل العلمي	
.626	دبلوم متوسط	ثانوي وأقل
.000	جامعي	
.000	دراسات عليا	
.626	ثانوي وأقل	دبلوم متوسط
.000	جامعي	
.000	دراسات عليا	
.000	ثانوي وأقل	جامعي
.000	دبلوم متوسط	
.000	دراسات عليا	
.000	ثانوي وأقل	دراسات عليا
.000	دبلوم متوسط	
.000	جامعي	

يوضح الجدول رقم (١٥) أعلاه الفروق فيما بين فئات المؤهلات العلمية وإدراك العدالة التنظيمية، وتبين أنه بالنسبة للفئة (ثانوي وأقل) فهناك فروقات لكل من المؤهل العلمي جامعي ودراسات عليا، كما يتضح وجود اختلاف بين الجامعي والدراسات العليا والدبلوم المتوسط، ويوجد فروق معنوية مع الجامعي والدراسات العليا والدبلوم المتوسط، ويوجد فرق معنوي مع كل المؤهلات العلمية.

جدول (١٦)

اختبار شيفي للفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة:

مستوي الدلالة	سنوات الخبرة	
.961	من ١٠-٥	أقل من ٥
.000	11-15	
.756	١٥ وأكثر	
.961	أقل من ٥	من ١٠-٥
.000	11-15	
.871	١٥ وأكثر	
.000	أقل من ٥	11-15
.000	من ١٠-٥	
.356	١٥ وأكثر	
.756	أقل من ٥	١٥ وأكثر
.871	من ١٠-٥	
.356	11-15	

يوضح الجدول رقم (١٦) أعلاه الفروق داخل فئات سنوات الخبرة وإدراك العدالة التنظيمية، ويتضح أن فئة سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات عمل) له فرق معنوي مع سنوات الخبرة (١١-١٥) فقط والفئة (٥ - ١٠ سنوات) يوجد فروق مع الفئة (١١-١٥ سنة) فقط والفئة (١١-١٥) توجد فروق بينها وبين الفئات (أقل من ٥ سنوات و ١٠-٥ سنوات)، في حين أن فئة سنوات الخبرة (١٥ أو أكثر) لا توجد فروق مع بقية فئات سنوات الخبرة.

جدول (١٧)

اختبار شيفي للفروق بين متوسطات متغير العمر:

مستوي الدلالة	العمر	
.853	31-40	20-30
.001	41-50	
.034	أكثر من ٥٠	
.853	20-30	31-40
.000	41-50	
.009	أكثر من ٥٠	
.001	20-30	41-50
.000	31-40	
1.000	أكثر من ٥٠	
.034	20-30	أكثر من ٥٠
.009	31-40	
1.000	41-50	

يوضح الجدول رقم (١٧) أعلاه الفروق بين الفئات العمرية المختلفة وإدراك العدالة التنظيمية حيث يتضح أن الفئة العمرية (٢٠ - ٣٠) يوجد فروق مع الفئات (٤١-٥٠ وأكثر من ٥٠ سنة) والفئة (٣١-٤٠) يوجد فرق بينها وبين الفئات (٤١-٥٠ وأكثر من ٥٠ سنة) والفئة العمرية (١٤-٥٠) يوجد فرق مع الفئات العمرية (٢٠-٣٠ و٣١-٤٠) والفئة العمرية (أكثر من ٥٠) يوجد فروق مع الفئات العمرية (٢٠-٣٠ و٣١-٤٠).

خلاصة النتائج:

في ضوء ما تقدم فإن الدراسة تخلص للنتائج التالية:

- ١- أن نسبة توفر مفاهيم كفاءات الموارد البشرية ومفاهيم العدالة التنظيمية في المنظمات قيد الدراسة ليست بالمستوى المأمول، إذ كانت النتائج تشير إلى أن متوسط أبعاد كفاءات الموارد البشرية وأبعاد العدالة التنظيمية

تتراوح بين (٢,٢-٣)، فيما يخص أبعاد كفاءات الموارد البشرية، نجد أن بعد الممارسة الأخلاقية هو الأعلى بعدا (٢,٨٨) ويليه بعد التقييم والانتقاد البناء (٢,٨١)، بينما الأقل بعدا هو القيادة (٢,٣١). فيما يخص أبعاد العدالة التنظيمية فإن بعد عدالة الإجراءات كان الأعلى (٢,٦٣)، بينما بعد عدالة المعلومات هو الأقل (٠,٢٦).

٢- تبين وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة.

٣- تبين وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة التوزيع في المنظمات محل الدراسة.

٤- تبين وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة الإجراءات في المنظمات محل الدراسة.

٥- تبين وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة المعاملات في المنظمات محل الدراسة.

٦- تبين وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة المعلوماتية في المنظمات محل الدراسة.

٧- ثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية على أداء العاملين لعدالة التوزيع.

التوصيات والبحوث المستقبلية:

- لتحسين مستوى التزام المنظمات بتوفير كفاءات الموارد البشرية وتحقيق العدالة التنظيمية ينبغي على المنظمات قيد الدراسة اتباع التوصيات الآتية:
- ١- ضرورة إدراك الإدارات العليا في تلك المنظمات بأن توفر كفاءات الموارد البشرية وتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب الدعم والتشجيع المستمرين لخلق وإدامة البيئة المواتية التي تنمي وتدعم توفر الكفاءات البشرية؛ مما يتحقق على أثرها إدراك أبعاد العدالة التنظيمية.
 - ٢- العناية باختيار البرامج والإجراءات التنظيمية الداعمة لكفاءات الموارد البشرية وتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بالمجالات التالية:
 - أ- ضرورة أن تهتم جميع السياسات التنظيمية في كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بتوفير كفاءات الموارد البشرية وتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية.
 - ب- توفير الخطط والموارد المالية التي تدعم العمل على توفير كفاءات الموارد البشرية وتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية.
 - ج- غرس الثقافة التنظيمية التي تدعم وتتنبى كفاءات الموارد البشرية وتحقق أبعاد العدالة التنظيمية للمنظمات محل الدراسة.
 - د- التركيز على البرامج التدريبية الخاصة التي تنمي المهارات والمعارف الملائمة لكفاءات الموارد البشرية وتحقق أبعاد العدالة التنظيمية.
 - هـ- الاعتماد على سياسة تقييم الأداء للموارد البشرية التي تركز على مدى توافر كفاءات الموارد البشرية وتحقق أبعاد العدالة التنظيمية.

٣- تبنى أساليب تحفيز وتساوم في تنمية كفاءات الموارد البشرية وتوافرها على أن يكون الاهتمام منصبا بشكل كبير على الموظفين (الأكبر سنا والأكثر خدمة والأقل علما ومهارة) لاكتساب التطبيق بشكل جيد، وذلك من خلال وضع نظام جيد للحوافز التشجيعية (مادية ومعنوية) من أجل تشجيع الموظفين على تنمية كفاءات الموارد البشرية وتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية.

٤- الاستثمار الفعال للموظفين ذوي المؤهلات العلمية العالية في المنظمات قيد الدراسة لمساعدة الموظفين الآخرين الذين لديهم بعض القصور في الكفاءات، لتوفير التنوع الفكري والمعرفي لتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية داخل منظماتهم.

٥- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على هذه المتغيرات وعلاقتها مع غيرها مثل:

- أثر كفاءات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي وسلوكيات المواطننة التنظيمية.
- دراسة أثر الثقة التنظيمية على أبعاد العدالة التنظيمية.
- دراسة أثر العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية.
- دراسة أثر أبعاد العدالة التنظيمية على ضغوط العمل.
- تطبيق الدراسة على مجتمعات أخرى مثل المنظمات التقنية أو التعليمية أو الخدمية.

المراجع

- ١- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح، (٢٠١٢) الكفاءات الوظيفية الجوهريّة لمديري محترفي إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على منظمات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية: مجلة البحوث التجارية كلية التجارة - جامعة الزقازيق، مصر، المجلد ٣٤، العدد الأول، من ص ١٥٠ - ٣٠٠.
- ٢- أبو القاسم، حمدي، (٢٠١٤) دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية - جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، ع ١٠، ديسمبر، ص ٢٦٥-٢٧٨.
- ٣- البشابشة، سامر عبد المجيد، (٢٠٠٨)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٤.
- ٤- راضى، بهجت عطية، (٢٠١٠) العدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القنوات الفضائية الحكومية والخاصة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث عشر (للتربية البدنية والرياضية- تحديات الألفية الثالثة) القاهرة، ٢٠١٠م، ص ص ٦-٩٩.
- ٥- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٤) الثقة التنظيمية كمحدد بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا) العدد الرابع، ص ص ١ - ٥١

- ٦- شلقامي شعراوي، محمد فتحي (٢٠١٦) الكفاءات السلوكية للموارد البشرية في منظمات التقنية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث العلمية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة عدد يوليو، ص ١ - ٥٥
- ٧- عبد المنعم ، محمد، نبيل (٢٠٠٨) ، تأثير جدارات مسؤولي إدارة الموارد البشرية على فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، مصر، العدد الثاني، من ص ١٢٩ - ٢٠٨.
- ٨- عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠٠٣) تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات، القاهرة عدد يناير، ص ١٢-٤٦
- ٩- الفضلى، فضل الصباح (٢٠٠٧) العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١٤، عدد ١، يناير ٢٠٠٧، ص ٤٣-٧٦
- ١٠- نافع، وجيه عبد الستار (٢٠١٢) أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف، مجلة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة السعودية مجلد ٢٦، العدد الثاني، ص ٣٦٧ - ٤٤٤.
- 11- Akbar. R.M & Akbar. A (2012). Human resources management competency model for Pakistan banking companies. African Journal OF Business Management Vol, 6 (38).

- 12- Brockband, W. & Ulich, D.(2003). Competencies for the New HR: Society for Human Resources Management. University of Michigan Business School, Global Consulting Alliance.
- 13- Colquitt. J.A.(2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measur.
- 14- Dullayaphut P & Untachaia, S. (2013) Development the Measurement of Human Resource Competency in SMEs in Upper Northeastern Region of Thailand Phana Dullayaphuta, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 88 , 61 – 72.
- 15- Folger, R., and Konovsky, M,A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, Academy of Management Journal, Vol.32, No.1.
- 16- J. Han, P. Chou, M. Chao, P. M. Wright. (2006), The HR competencies-HR effectiveness link: a study in Taiwanese hightech companies. Hum. Res. Man. 45 (3): 391-406.
- 17- L. Choi, W. I. Wan Khairuzzaman, M. A. Salmiah. (2010) An exploratory study on the Malaysian human resource professionals in the manufacturing sector. Int. J. Buss. Soc., 11 (1): 89-105.
- 18- Moorman ,R. ,(1991), Relationship between organizational Justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship ? Journal of Applied psychology , vol. 76 , No. 6
- 19- Mukherjee ,S, Singh, A and Mehrotra, S (2016), Organizational Justice in Relation to Competence,

- Commitment and Self Motivation, The International Journal of Indian Psychology, Volume 3, Issue 2, No.5.
- 20- P. Boselie, J. Paauwe. (2005), Human resource function competencies in European companies. *Personnel Rev.* 34 (5): 550-566.
- 21- Park , Y, Song , J and, Lim ,D, (2016) "Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 Iss: 6, pp.711 – 72
- 22- Patricia Ordóñez de Pablos, Miltiadis D. Lytras, (2008) "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Iss: 6, pp.48 - 55
- 23- Yuliza, A, (2012). Human Resource Competencies and Their Relationship with Human Resource Management Effectiveness, DOI: 10.7763/IPEDR. V57.