الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات والخلاصة

٥,١ تمهيد

إن هذا الفصل قدَّم لنا استعراضًا كاملًا عن أهم النتائج التي توصَّل إليها هذا البحث، وتمت مناقشة هذه النتائج مع سابقيها من نتائج جاءت بها دراسات سابقة ذي ارتباطٍ بموضع بحثنا، أضف إلى ذلك محاولة التوصل إلى توصيات ومقترحات مُستنبطة من بيئة البحث، كل ذلك مآله يعود إلى تقديم مستخلص قد يساعد في تطوير أبحاث أخرى تناقش الموضوع نفسه " أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي: الروح المعنوية العامل الوسيط بمصانع الأسمنت بسلطنة عمان".

٥,٢ ملخص النتائج المتعلقة بمقاييس عوامل الدراسة ومناقشتها

٥,٢,١ ملخص نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العدالة التنظيمية ومناقشته

لقد تبين لنا أن نتائج تحليل العاملي التوكيدي لمقياس العدالة التنظيمية كانت مقتصرة في ثلاثة أبعاد ألا وهي: بُعد العدالة التوزيعية، وبُعد العدالة الإجرائية، وبُعد العدالة التفاعلية، وترآى لنا أن مقياس العدالة التنظيمية امتاز بمعايير الصدق البنائي، المكوَّن من معايير الصدق التقاربي،ومن هنا تبيَّن لنا ثمة تطابقٍ بين مقياس العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة الممثلة له، وبيانات بيئة البحث.

ولقد وصلت نتائج هذا البحث إلى وصلت إليه دراسات سابقة حول قياس العدالة التنظيمية، مثل دراسة عبابنة وآخرين ٢٠١٤، ودراسة القهيوي ٢٠١٥، ودراسة الربيع ٢٠١٥، ودراسة السرحان ٢٠١٧، ودراسة إقبال وآخرين ٢٠١٧، ودراسة فرطاس ونحوي ٢٠١٨، ودراسة السليحات ٢٠١٨، ودراسة علون ٢٠١٩، دراسة فاضل وآخرين ٢٠١٩، دراسة العنزي وآخرين ٢٠٢٠، ودراسة فلمبان والقرشي ٢٠٢٠، ودراسة عبد الفتاح وآخرين ٢٠٢٠. لقد اتفقت جميع الدراسات السابقة المذكورة في الأبعاد الثلاثة في قياس العدالة التنظيمية، وقد عُوِّل على استخدام هذا النموذج في معظم الأدبيات لقياس العدالة التنظيمية، وبالفعل حقق الهدف المرجو من الاعتماد عليه في دراسة أثر هذه الأبعاد على متغيرات أخرى، وارتباطها بهذه المتغيرات الثلاثة. ومن هنا يتبين لنا أن للعدالة التنظيمية أثرًا على الأداء الوظيفي، فهو مؤشرٌ للمجالات الأكثر أهمية، إلى جانب المجالات التي تحتاج إلى الوصول إلى حلٍّ لعلاج ضعف أداء المورد البشري، وذلك باعتماده على بعض السياسات والممارسات مثل: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، والتي كانت لها بالغ الأثر في الإسهام في تشجيع القيادة العليا من أجل أن يهتموا بهذه الآليات في العمل على تحقيق الأداء الوظيفي، وتطبيق آلية العمل والسياسات المختلفة لضمان الأداء الوظيفي، وإقناع المسؤولين بمدى أهميتها في مصانع الأسمنت بالسلطنة.

٥,٢,٢ ملخص نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الروح المعنوية ومناقشته

أكدت النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي لمقياس الروح المعنوية بأنه اقتصر في بعد واحد كما أكدت نتائج التحليل أيضاً على أن مقياس الروح المعنوية قد تميز بمعايير الصدق البنائي الذي يتكون من معايير الصدق التقاربي، وبالتالي يمكننا التوضيح بأن هناك تطابق بين مقياس الروح المعنوية التي تمثله والبيانات المجمعة في بيئة الدراسة.

وبالنظر إلى ما استندت إليه الدراسات السابقة في قياس الروح المعنوية، اتفقت هذه النتائج مع جملة من الدراسات السابقة كدراسة النخالة ٢٠١٥، ودراسة عولا ٢٠١٥، ودراسة مهيدات ٢٠١٨، ودراسة عطيه ٢٠١٩، ودراسة مجلخ وآخرون ٢٠١٩، في اتفاقها على قياس الروح المعنوية، وتم الاعتماد على استعمال هذا الشكل في كثير من الأدبيات لقياس الروح المعنوية، وقد أثبت جدواه في الاعتماد عليه في دراسة العلاقات الارتباطية مع متغيرات أخرى.

٥,٢,٣ ملخص نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأدء الوظيفي ومناقشته

إن نتائج تحليل العاملي التوكيدي قد بيَّنت أن مقياس الأداء الوظيفي مُقتصرٌ في ثلاثة: بُعد إنجاز المهام، وبُعد جودة الأداء، وبُعد كمية العمل المنجز، وكذلك قد توصلت نتائج التحليل إلى أن مقياس العدالة التنظيمية امتاز بمعايير الصدق البنائي، المكوَّن من معايير الصدق التقاربي، وبناءً عليه فإنه ثمة تطابق بين مقياس الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة الممثلة له وبيانات بيئة الدراسة التي جُمعت له، وشتى هذه النتائج قد آلت إلى ما آلت إليه دراسات سابقة حول محور البحث نفسه، مثل؛ دراسة الحربي ٢٠٠٥، ودراسة عبابنة وآخرين ٢٠١٤، ودراسة الوهيبي ٢٠١٤، ودراسة السليحات ٢٠١٨.

٥,٣ تلخيص نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات نموذج الدراسة ومناقشتها

بعد الإنتهاء من مناقشة التحليل الإحصائي الذي يخصُّ التحليل العاملي التوكيدي وما توصل له من نتائج ومناقشتها مع سابقيها من دراسات في قياس عوامل الدراسة (المقاييس)، حيث أننا قمنا في هذا القسم بمناقشة نتائج التحليلي الإحصائي الذي يخصُّ نتائج الفرضيات الرئيسية إضافةً إلى تفسير لتلك النتائج التي وصل إليها البحث، ومقارنتها مع سابقيها من دراسات، بغية الكشف عن مدى

التشابه والاختلاف فيما بينهما، ولأجل ذلك استعرض الباحث نتائج الدراسة النهائية شتى لبحثه هذا في شكل نقاط رئيسة، ثم أتبعها بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي ترآت للباحث تبعًا لنتائج دراسته.

٥,٣,١ الفرض الأول "ناقش أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي"

لقد ناقش هذا الفرض علاقة العدالة التنظيمية وما تقوم به من تأثيرٍ على الأداء الوظيفي وكان لهذا أثرٌ إيجابيٌّ فيما بينهما، فقد ظهرت قيمة التقدير المعياري نحو اتجاهٍ إيجابيٍّ، أضِف إلى ذلك ظهور نتيجة اختبار الفرضية في منطقة قبول الفرضية وعند قيمة أكثر من (١,٩٦٤) المعيار المحك، في حين كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥)، وهذا يقودنا إلى حتمية أثر العدالة التنظيمية؛ وأنه كلما زادت كلما سيؤدي هذا إلى آثارٍ إيجابية شتىً في الأداء الوظيفي.

حيث أشارت هذه النتيجة إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية والتي تتمثل بالعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الأسمنت بسلطنة عمان، وذلك من خلال ما تقوم به إدارة الشركة من توزيع مخرجات العمل بما يتناسب مع مدخلات كل فرد، وأيضاً عدالة توزيع عبء العمل على العاملين، وربط المجهود الإضافي للفرد بعوائد إضافية أيضاً، وتناسب الرواتب والمكافآت مع الجهد المبذول، ووجود أساس عادل لتوزيع الحوافز، ومناسبة أوقات العمل مع إمكانيات العامل، وتطبيق القرارات على جميع العاملين دون استثناء، والحرص على توضيح القرارات التي من شأنها التأثير على العاملين وعملهم، ومراعاة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات، ومناقشة المرؤوسين مع المدير للقرارات المتعلقة بالوظيفة والنتائج المترتبة عليها، والمبررات التي على أساها تم اتخاذ القرارات، وأيضاً من خلال التعامل مع قضايا العاملين بعدالة وشفافية، ودعم روح التعامل بود واحترام مع كافة العاملين، وهذا قد يسهم في تكوين الرغبة والدافعية لدى العاملين بتقديم الأداء الأفضل، فالعدالة

التنظيمية قد ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بقيم الموظفين وعلاقتهم الاجتماعية، وقد كانت ذي تأثير كبير ومباشر لتكون الدافع لدى الموظفين لزيادة إنجازتهم من خلال تكثيف جهودهم.

حيث أشارت هذه النتيجة إلى أن ممارسة العدالة التنظيمية تؤثر على مستوى دقة الأعمال المنجزة في شركات الأسمنت بسلطنة عمان، حيث أن درجة شعور العاملين في الشركة بتعامل المدير معهم بعدالة وشفافية الأمر الذي يؤدي إلى خلق مناخ يسوده الاحترام والتقدير المتبادل مع العاملين في بيئة العمل، والذي بدوره ينعكس على أدائهم، فبوجود التعاون والاحترام بين المدير والعامل وزملائه، وتوافر الثقة فيما بينهم، وبوجود عنصر التقدير بينهم، يؤثر بشكل مباشر على الرغبة والجدية والانضباط والالتزام في أداء مهام وواجبات العمل وإنجازها بشكل دقيق وسليم.

حيث أشارت هذه النتيجة إلى أن ممارسة العدالة التنظيمية تؤثر على كمية العمل المنجز شركات الأسمنت بسلطنة عمان، حيث أن تطبيق الإجراءات بشفافية وبدون محاباة أو محسوبية لأداء المهام والوظائف الموكلة إلى العاملين، وتوفر التحفيز والدعم المعنوي للعاملين لزيادة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس على شعورهم بالارتياح الاستمرار في أداء أعمالهم بطريقة سليمة وواضحة وفق ساعات العمل الرسمي، والرغبة في بذل كافة الجهود في سبيل تأدية المهام والوظائف الواقعة على عاتقهم، والرغبة في إنجاز المهام الكبيرة مهما كان حجمها ووقتها دون الشعور بالملل أو الكلل.

وكانت الفرضية الأولى متفقة في نتائجها مع سابقيها من دراسات ارتبطت بموضوع البحث، مثل؛ دراسة عبد الفتاح وآخرون ٢٠٢٠، وقد كانت توصلت لوجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأن العدالة التنظيمية قد تساهم بشكلٍ واسعٍ في العمل على تحسين الانضباط الوظيفي ومعاملة العاملين مع بعضهم بعضًا ومع مرؤسيهم، وذلك كله إذا كان الاهتمام بها بشكلٍ لائقٍ. في حين أن دراسة فاضل وآخرون ٢٠١٩ قد توصلت إلى أنه كلما كان الإحساس عاليًا للعاملين بالعدالة

التنظيمية كلما كان ذلك دافعًا لديهم للإنجاز، بينما كانت دارسة علوان ٢٠١٩ قد بيَّنت العدالة التنظيمية من أهم العوامل التي تُساهم بشكلٍ كبيرٍ في زيادة جودة الأداء الوظيفي وتحسين مستواه. بينما أوضحت دراسة فرطاس ونحوي ٢٠١٨ أن ثمة أثرٍ بارزٍ للعدالة التنظيمية على أداء الأفراد وكذلك أداء المؤسسات وكيفية تدخلها في تحديد طبيعة العلاقات بينهم وبين المؤسسة، وذلك من خلال ما يقوم به الأفراد من مقارنات فيما بينهم، وأكدت على أن عدم وجود العدالة التنظيمية كان له نتائج سلبية على الجانب النفسي للعامل وكذلك الجانب الوظيفي. في حين أوصت دراسة الغامدى ٢٠١٨ بالعمل على زيادة قيم العدالة التنظيمية، والتطويرالمستمر لأنظمة العمل وإجراءاته، لأن كل هذا له أكبر الأثر على الأداء الوظيفي.

٥,٣,٢ الفرض الثاني "ناقش أثر العدالة التنظيمية على الروح المعنوية"

استدلت الفرضية الثانية على مدى أهمية العدالة التنظيمية وما لها من أثرٍ كبيرٍ ومباشرٍ على الروح المعنوية لدى الموظفين بمصانع الأسمنت بسلطنة عمان محل الدراسة، ونجد أن هذه الفرضية قد حققت اختبار الدلالة المعنوية (p) عند مستوى (٠,٠٠)، وكانت نتيجة التحليل أظهرت قيمة (C.R) أعلى من المحك المعيار (١,٩٦٤)، بينما ظهرت قيمة معامل المسار – التقديرات المعيارية – على نحوٍ إيجابيٍّ ومعنويٍّ، وهذا ما يُبرهن على أنه كلما زادت نسبة الاهتمام بالعدالة التنظيمية وتطبيقها كلما أدى ذلك إلى أثرٍ كبيرٍ على الروح المعنوية لدى الموظفين، وهذه النتيجة لهذه الفرضية قد اتفقت مع سابقيها من دراسات فيما يخص موضوع البحث، فنجد مثلًا دراسة أبو رمان (٢٠١٩)، قد بيَّنت وجود علاقة بطردية بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية وبين الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، وبرهنت انت دراسة قويدر (٢٠١٨) على وجود تأثر إيجابي للعدالة المدرسية التوزيعية،

والإجرائية، والعلاقات داخل المدرسة، والعدالة النفسية على الروح المعنوية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وتوصلت دراسة المهداوي (٢٠١٤) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية والروح المعنوية للمدرسين والمدرسات من وجهة نظرهم.

٥,٣,٣ الفرض الثالث" ناقش علاقة الروح المعنوية بالأداء الوظيفي"

حيث أكدت هذه الفرضية من خلال نتائجها على أنهُ كان هناك تأثيرٌ إيجابيٌّ وفعّال للروح المعنوية لدى الموظفين على الأداء الوظيفي، فقد ظهرت نتائج هذه الفرضية بدلالة معنوية إحصائية، حيث أن قيمة (C.R) وهي أعلى من المحك المعيار (١,٩٦٤)، وكانت قيمة مستوى الدلالة (P) تساوي (٠,٠٠٠) وذات دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك المعيار للدلالة المعنوية (٠,٠٥)،وكانت قيمة معامل المسار أو التقديرات ذي منحىً إيجابيٍّ، برهن على أن للروح المعنوية دورًا جِدّ مهم في تأثيره على الأداء الوظيفي، وكان مقدار حجم الأثر (٠,٣٧٥) بما يعني أن (٣٧,٥ %) من الأداء الوظيفي عائدًا إلى مدى ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين، وبذلك تتفق نتائج هذه الفرضية مع سابقيها من دراسات، مثل؛ دراسة ارفيس، ٢٠١٧ وقد أثبتت وجود علاقة ارتباطٍ إيجابيّ بين الروح المعنوية المرتفعة لدى الموظفين وبين مستوى أدائهم الوظيفي المرتفع في المؤسسة، كما أكدت على علاقة الارتباط الإيجابي بين معنويات العامل المتمثلة في علاقته بعمله وأدائه المتميز في المؤسسة، وكانت دراسة (خرفان، ٢٠١٧) التي بيَّنت مدى علاقة الارتباط الإيجابي ذي الدلالة الإحصائية بين الروح المعنوية المرتفعة للعاملين وبين أدائهم الوظيفي، بينما توصلت دراسة (شعبان وآخرون، ٢٠١٧) إلى أن الروح المعنوية المنخفضة لدى العاملين بجانب الحافز المنخفض قد أثَروا بشكلٍ سلبيّ على الكتلة الإنتاجية ومقدر التنافس فيما بينهم، وكان ذلك

حصيلة انخفاض الروح المعنوية لديهم وشبه انعدامٍ للدافع، إضافة إلى أن انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين كان له بعض الآثار السلبية أحيانًا، مثل غيابهم، أو قيامهم ببعض الأعمال التخريبية، وكانت دراسة (Thoti, 2016) قد وضَّحت أن ضغط العمل بجانب الروح المعنوية لدى الموظفين للموظف ذي آثارٍ تداخلية كبيرة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الوظيفة، بينما أظهرت دراسة (Almansour, 2012) أن الأسلوب المتَّبع من المديرين لها أثرٌ كبيرٌ في الروح المعنوية لدى العاملين.

ومن هنا كان ترجيح الباحث لنتيجة هذه الفرضية؛ إلى أن ارتفاع الروح المعنوية للموظفين بمصانع الأسمنت بسلطنة عمان، تُعدُّ عاملًا مؤثرًا وفعَّالًا من خلال تأثيرها على سلوكياتهم نحو ما يُقدمونه من أفضل إمكانياتهم واستثمار ذلك في إبراز أدائهم بشكلٍ متميزفائق التميُّز، مُتَّصفًا بجودة عالية، وهذا مؤدَّاه تقدم وارتفاع لدى الأداء الوظيفي في مستوى الموظفين.

٥,٣,٤ الفرض الرابع" العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال الروح المعنوية"

حيث أشارت هذه النتيجة إلى أن الروح المعنوية كعامل وسيط في الدراسة الحالية لها تأثير في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في شركات الأسمنت بسلطنة عمان، وتبين للباحث من خلال نتائج الدراسة أن قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة كانت عالية التأثير ومعنوية الدلالة وذات اتجاه إيجابي، حيث أن المتغير الوسيط قد زاد من تفسير العلاقة بين المتغير المستقل وهو (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع وهو (الأداء الوظيفي)، وحيث التطبيق لمستوى من العدالة التنظيمية بين العاملين في الشركات محل الدراسة وتوظيفها في إنجاز وتأدية العاملين يوفر عنصر الوقت والسرعة، فيشعر العاملين بالسعادة عن إنجاز العمل بأقل جهد ممكن وبدقة، كما أن توفير مناخ يسوده الاحترام والتقدير المتبادل مع العاملين في بيئة العمل، والذي بدوره ينعكس على أدائهم، فبوجود التعاون والاحترام بين المدير

والعامل وزملائه يولد لدى العاملين الشعور بالراحة والطمأنينة أيضا والرغبة في الاستمرار بالعطاء، كما إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل يولد لديهم الشعور بالثقة عن اهتمام بهم، ووجود قيمة لهم لدى الشركة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم الوظيفي في العمل، وتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومهارات تخدم تنفيذ الأعمال بجودة وكفاءة عالية، وحصيلة ذلك أن بقدر الاهتمام بالعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية سينتج عنه ارتفاع الأداء الوظيفي بنسب مرتفعة، من خلال التأثير على الروح المعنوية لدى العاملين، وهذا الارتفاع في النسبة يوضح أهمية توسط متغير الروح المعنوية بين العلاقة العدالة التنظيمية واالأداء الوظيفي، وهذا ما يفسر الدور الذي قامت به الروح المعنوية كمتغير وسيط في تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في شركات الأسمنت بسلطنة عمان.

وقد توصلت هذه الفرضية إلى ما توصلت إليه سابقيها من دراسات محل البحث، مثل؛ دراسة عبد الفتاح وآخرين ٢٠٢٠، ودراسة لينج وآخرين ٢٠١٩، ودراسة السليحات ٢٠١٨، ودراسة السرحان، ٢٠١٧)، ودراسة محمد ٢٠١٤ وقد عملت على ربط العلاقات بين العدالة التنظيمية الروح المعنوية من ناحية، ومن ناحيةٍ أخرى ربطت بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي، علاوة على ذلك العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

ونلخصُ من ذلك كلِّه أن النتائج الإحصائية للتحليل كانت سندًا قويًّا داعمًا لفرضيات الدراسة الأربعة الرئيسية، حيث أكدت على وجود علاقة إيجابية بين متغيرات البحث وهي: العدالة التنظيمية، والروح المعنوية، والأداء الوظيفي، وهذه النتائج بمثابة أهم الأهداف لدى الباحث الذي حاول جاهدًا التوصل لها من خلال بحثه، ومن هنا آلت بنا الدراسة إلى نتائج وتوصيات نُوردها في عدة نقاط.

٥,٤ المساهمات والآثار والصعوبات المترتبة على الدراسة

٥,٤,١ الآثار والاسهامات العلمية

مما لا يدعو مجالًا للشك من أن لهذه الأدبيات السابقة إسهامات علمية قد تناولت العلاقات السببية بين المتغيرات الرئيسة الثلاثة، وهي ما تشترك به مع موضع بحثنا في جزئيات متمثلة في الاعتماد على المتغيرات الرئيسة، وهي؛ العدالة التنظيمية، والروح المعنوية، والأداء الوظيفي، إلا أننا لاحظنا أن تلك الإسهامات كانت متباينة في شكل نماذجها النظرية ومختلفة في مستوى دلالاتها بين ظروف زمانية ومكانية واجتماعية مختلفة تتمايز بعضها عن بعضٍ، على اعتبار خصوصيتها الاجتماعية والزمنية وإمكانياتها اللوجستية، فإن كان النموذج قد حقق نجاحًا في تجربة مجتمعية محدودة، فليس من الضروري نجاح النموذج في تجربة مجتمعية أخرى، ومن ثم فإن الآثار والإسهامات العلمية لبحثنا هذا تكمن في الوصول إلى نموذج يتوافق مع البيئة المكانية المناسبة له، بهدف التوصل إلى نموذج يساعد على فهم العلاقات السببية للمتغيرات الرئيسة لدراستنا الحالية، وإن تحققت الغاية من ذلك سوف يكون الاعتماد عليه ممكنا لاحقًا في المجال التطبيقي، ولذلك قد تطلَّب من الباحث أن يتناول تلك الإسهامات السابقة مرة أخرى، وأن يتناولها بشكل مغايرٍ من صياغة إشكالية الدراسة وصولًا إلى بناء النموذج النظري لها، من أجل الوصول إلى نموذج علمي وواقعي يتوافق مع الخصوصية الزمانية والمكانية لبيئة الدراسة، وهذا مكمون الإسهامات العلمية للدراسة الحالية من خلال إسهامها في عملية فهمٍ وتفسيرٍ وتطويرٍ، وبذلك سوف تقوم بإضافة إلى الأدب المعرفي بشكل عام والأدب الإداري بشكل خاص، وهذا ما اعتبره الباحث الأمر موضع تركيز وأهمية في بيئة الأعمال بالسلطنة، لكون البحث سوف يقدم تقييمًا ووصفًا علميًّا عن العلاقة التكاملية للمتغيرات الدراسة الرئيسية، وهذا من شأنه أن المساعدة الكبيرة للمنظمات في الوصول إلى أهمية

تلك العلاقة، وهذا ما قد يجعل من الدراسة الحالية مرجعًا لدراسات وأبحاث مستقبلية ترتبط بعلاقة مع موضوع بحثنا هذا.

٥,٤,٢ الأثار والإسهامات العملية لبيئة الدراسة

وقد يكون لصناعة الأسمنت في سلطنة عمان مستقبلاً كبيراً، ومؤثرا على الإنتاج المحلي، إذا ما تم الاهتمام بفتح أسواق داخلية وخارجية لهذا الإنتاج الحيوي والمهم، بالإضافة إلى العمل على التوسع في تطبيق المواصفات القياسية كي تشمل أنواع الإسمنت بالسلطنة كافة، إلى جانب قيام السلطات المعنية بفرض على المقاولين استخدام المنتجات المحلية بوصفها قيمة مضافة.

٥,٤,٣ الآثار والإسهامات المنهجية

اتفقت منهجية دراستنا هذه الحالية مع ما جاءت به منهجيات سابقيها من دراسات، فنجدها تتفق معهم في عددٍ من الجزئيات ولكنها انفردت عنهم في جزئيات أخرى لم تتطرق إليها أدبيات مختلف سابقة، إلى جانب اعتماد البحث في التحليل الإحصائي على برنامج الإحصائي أموس، وهو يُعرف بنمذجة المعادلة البنائية في تحليل العلاقات بين عوامل دراستها، لتعدد العلاقات السببية في نموذجها النظري. واعتمد الباحث على استخدام المتغير الوسيط في النموذج النظري، وبهذا قدم إضافات لإسهامات منهجية على غرار الدراسات الأخرى التي ارتبطت بموضوع بحثنا، على حسب ما يعتقد الباحث، ومجمل القول أن هذه الدراسة قد جاءت مغايرةً في تصميم المنهج عن سابقيها من دراسات، وذلك عبر مخطط النموذج النظري، ومكمون تساؤلاتها، وفرضيات البحث، وطريقة تحليل البيانات لعينة البحث.

٥,٥ التوصيات

استنادًا لما توصلت إليها الدراسة من نتائج نُوصي بالتالي:

١. العمل على تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في شركات الأسمنت بسلطنة عمان محل الدراسة، لخلق بيئة تنظيمية قائمة على عدالة توزيع الموارد، وشفافية ونزاهة الإجراءات المنظمة لسير العمل، وفاعلية وعدالة التعاملات دون محاباة أو مجاملة بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

٢. ضرورة دعم الممارسات التي من شأنها تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، من خلال دعم ممارسات الشفافية في كافة الإجراءات والعدالة في توزيع المهام والواجبات والأدوار، وتطبيق اللوائح والقوانين وكافة نظم العمل على العاملين دون تمييز أو محاباة، بالإضافة للحرص على تناسب أجور وكافة المزايا المادية للفرد مع ما يقدمه مع من جهد وعمل، وأيضاً مع زملائه في العمل.

٣. مزيد من الممارسات الداعمة للعدالة الإجرائية حيث انها أكثر أبعاد العدالة تأثيراً في الأداء الوظيفي، من خلال توحيد إجراءات صرف مكافآت العاملين وعدالتها وعدم المحاباة، ودعم مناقشة ومشاركة العاملين في إبداء الآراء وتقديم المقترحات عند اتخاذ القرارات، تعدد الوسائل التي يمكن أن يسلكها الموظف للتظلم من القرارات التي تخص عمله، العمل على الإستفادة من مقترحات العاملين وأرائهم في تعديل بعض القرارات بما يخدم مصلحة العمل والعاملين .

٤. العمل على تعزيز شعور العاملين بالعدالة التفاعلية، لما لها من أثر كبير في الأداء الوظيفي، وهذا يحتاج لدعم تطبيق القرارات على جميع العاملين دون استثناء، والحرص على توضيح القرارات التي

من شأنها التأثير على العاملين وعملهم، ومراعاة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات، ودعم روح التعامل بود واحترام مع كافة العاملين.

٥. ضرورة دعم الممارسات التي من شأنها تعزيز الشعور بالعدالة التوزيعية، رغم أنها كانت الأقل تأثيراً في الأداء الوظيفي، إلا انها تبقي مؤثرة بدرجة كبيرة طبقاً لما أشارت إليه نتائج التحليل الإحصائي، وهذا يحتاج الحرص على وجود تناغم داخلي بين العاملين في توزيع مخرجات العمل بما يتناسب مع مدخلات كل فرد، وأيضاً عدالة توزيع عبء العمل على العاملين، وربط المجهود الإضافي للفرد بعوائد إضافية أيضاً.

٦. مزيد من الاهتمام بتنمية المهارات السلوكية للمسئولين عن الإدارة في شركات الأسمنت بسلطنة عمان محل الدراسة، والدراسة الدورية والمستمرة لأسباب انخفاض مستوى الروح المعنوية للعاملين والأداء الوظيفي، ووضع آلية تدعم فرص العاملين في التعبير عن أرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وتحدثهم في مشاكل وقضايا وموضوعات العمل الهامة، مع ضرورة الاهتمام بالآليات التي تحد من انخفاض الروح المعنوية للعاملين، مثل تعزيز التعاون وفرق العمل، والعمل الجماعي، وتمكين العاملين، وتوفير مناخ وبيئة عمل داعمة للعاملين، وعقد لقاءات دورية مع العاملين والمسئولين لتعزيز لغة المناقشة والحوار في مواجهة المشاكل وموضوعات العمل، والبعد عن انتقاد أفكار ومقترحات العاملين وتنفيذ الملائم منها، وغيرها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

٥,٦ الخلاصة العامة

إن مستقبل صناعة الإسمنت بسلطنة عمان واعد وكبير، وله تأثير إيجابي على الناتج المحلي، ولكن ما ينقصه هي وقفة مُوسعة لحماية المنتج المحلي، وفتح أسواق داخلية وخارجية لهذا المنتج الحيوي، وتوسيع المواصفات القياسية لتشمل جميع أنواع الإسمنت، وإلزام تبني مراقبة محكمة على المشاريع التي تُلزم المقاولين باستخدام المنتجات المحلية بوصفها قيمة مضافة. فسوق الإسمنت خصب، وقابل في زيادة عدد مصانع الإسمنت، توازياً مع ارتفاع طلب السوق المحلي المرتفع جداً للإسمنت، مما يكون له بالغ الأثر لتشجيع المستثمرين في إقامة مصانع إسمنت بشكل أكبر.

فقطاع الأسمنت من أهم القطاعات الاقتصادية المهمة، مما لها من إسهامات موسعة في بناء السلطنة وإعمارها، أضف إلى ذلك كونها تعمل على مدّ خزينة السلطنة بالأموال، وإتاحة فرص تشغيل أكبر، ومن هنا يمكننا القول بأن قطاع الأسمنت سوف يزهد ازدهاراً ونمواً كبيراً مستقبلاً.

إن العدالة التنظيمية تُعد سمة رئيسية من عوامل نجاح المؤسسات ؛ وهذا ما توصلت إليه وأكدته الدراسة، حيث أن بيئة العمل تنحو نحاه تغير مستمر، فنجدها تنتقل من مرحلة إلى أخرى تجاه تطور مُلزم، وتتأثر بيئة العمل بشتى العوامل والظروف المحيطة بها، ولكي يقوم العاملون بها بعمل كُفء علينا توفير المناخ الملائم والمشجع للعمل بفاعلية.

وكان بُعد العدالة التنظيمية إحدى دعائم الاستقرار في العمل، وزيادة كفاءة العمال، وتحسين أدائهم، فتطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة له تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي، في حين كان العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين قد زاد من ارتفاع أدائهم الوظيفي وارتفاع مستوى المهام المنجزة، وارتفاع جودة أدائهم.

إن عمل الرؤساء في المصانع بشكل إدراي مُحنك هو ما نلمس تأثيره سواء بالسلب أو الإيجاب على الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم في العمل، وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية قد يتأثر بمجموعة من العوامل، أهمها: ما يقوم به قائدهم من عدالة في توزيع المهام، وفي اتخاذ القرارات الملائمة تجاههم، والعمل على خلق أجواءٍ من الثقة والصراحة، مما يُتيح لهم تبادل الأداء ومناقشة مشكلاتهم وآرائهم بوضوح وحرية. إذن فقد اتضح لنا أن العدالة التنظيمية تعمل على خلق روح التنافس الإيجابي فيما بينهم، وتنجو بهم تجاه تقديم أداء عالي الجودة، ومحاولة الاحتراز من الوقوع في الخطأ أو تكراره.

ومن خلال هدف هذه الدراسة الرئيسي وهو بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والروح المعنوية والأداء الوظيفي، وهل ثمة تاثير للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الروح المعنوية كعامل وسيط ؟ وبإمعان الملاحظة فيما جاءت به الدراسة من أهداف رئيسية تمثلت في اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وكذلك اختبار دور الروح المعنوية بوصفها عاملا وسيطا في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، ومن خلال مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها قد قمنا بصياغة أربع فرضيات رئيسية احتوت على كافة الارتباطات غير المباشرة والمباشرة بين كل متغيرات الدراسة، والمتمثلة في تأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الروح المعنوية كعامل وسيط، ومحاولة منا لإنجاز أهداف الدراسة وبرهنت فرضياتها قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات من المجيبين على التساؤلات، وهم كانوا من العاملين بمصانع الأسمنت بالسلطنة؛ مصنع ريسوت للأسمنت، ومصنع أسمنت عمان، وكان عددهم ألف ومائة عامل بمصانع الأسمنت، وكان اعتماد الدراسة على أسلوب العينة الشمولية بسبب صغر مجتمع الدراسة في اختيار العينة، وقد تأكدنا من الصدق والثبات في الاستبانة، وذلك من خلال تقديمها لعدد من المحكمين، بغية التأكد

من الصدق الظاهري، وقد استخدمنا اختبار كرونباخ ألفا لقياس الثبات، وتبين من خلاله أن معامل كرونباخ ألفا كانت للأبعاد كافة نتائجها مقبولة للمعايير الموضوعة لها.

وبعد توزيع الاستبانة على العينة الشاملة بمصانع الأسمنت قمنا باسترجاعها خلال المدة المحددة، وتم فحصها واتضح من نتيجة الفحص أن عدد الاستبانات النهائية التي حُللت ستمائة واثنين وتسعين استبيانٍ باستخدام (SPSS & AMOS)، من أجل إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لجميع عوامل ومتغيرات نموذج الدراسة، ثم استخدم الباحث أثناء الدراسة التحليل العاملي التوكيدي؛ بغية التأكد من أدلة الصدق البنائي لمقياس الدراسة، وكان اعتماده على عدد من مؤشرات المطابقة.

وكانت نتيجة البحث أن الأبعاد وعوامل الدراسة جميعها عوامل تتفق كُلية مع مؤشرات حسن الملائمة، وذلك يُشير إلى حسن المطابقة، وكذلك كان اعتماد البحث على التباين المستخلص من أجل التأكد من صدق التقارب بين البعد ومؤشرات قياسه، وكانت نتيجة التحليل العاملي التوكيدي تشير إلى أن جميع المتغيرات المكونة للنموذج تمتعت بأدلة الصدق البنائي لمقياس الدراسة، بالإضافة إلى اعتماد الدراسة في تحليل البيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية من خلال برنامج (AMOS)، ويرجع ذلك لعدم دقة الانحدار المتعدد في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وبذلك يكون قد انتهى اختبار الفروض الإحصائية للبناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية، ومن ثم الوصول لإجابات الدراسة وفرضياتها.

وبعد الانتهاء من معاينة نموذج الدراسة واتضاح وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة، كانت الدراسة قد اعتمدت على التقديرات المعيارية في التأثير المباشر وحجم الأثر، وذلك بناءً على قيمة العلاقة بين العاملين الكامنين أو المتغيرين؛ متغير خارجي وهو المتغير المستقل – العدالة التنظيمية –، ومتغير داخلي وهو المتغير التابع – الأداء الوظيفي–، وبناءً على فرضية علاقة مباشرة في النموذج فقد حُكم على

وجودها من خلال مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة، اعتمادًا على قيم (C.R) الإحصائية، وكانت أكبر من (١,٩٦٤)، مما أكد على وجود تلك العلاقة. وبعد افتراض وجود علاقة ارتباطية سببية غير مباشرة بين العدالة التنظيمية باعتبارها متغيرا مستقلا وبين الأداء الوظيفي باعتباره متغيرا تابعا، علاوة على ذلك وجود عامل وسيط بينهما والمعروف بالروح المعنوية، فقد أُستخدم تحليلا فوريا ومتزامنا من غير حاجة إلى تحليل متعدد، واتضح أن هناك علاقة سببية موجبة التأثير وغير مباشرة بين العدالة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي، وذلك عبر الروح المعنوية بوصفها متغيرا وسيطا، واعتمادا على إثبات علاقة التأثير غير المباشر قد كان تحديد قيمة هذا التأثير، وذلك بضرب قيمة المسار – العلاقة – بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط مع قيمة المسار – العلاقة – بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

وعن طريق مخرجات برنامج أموس كان الحصول على جمع قيمة العلاقة المباشرة للمتغير المستقل وللمتغير التابع، وكانت هناك سبل شتى تم استخدمها لدراسة هذه العلاقة ودلالاتها الإحصائية، ومثالا لهذه الطرائق؛ القيمة الإحصائية (تي) وقد كانت أكبر من (١,٩٦٤)، وهذا مؤداه أن التأثيرات غير المباشرة كانت ذات دلالة إحصائية، واختُبرت هذه الدلالة باستخدام معامل المسار وقد كانت قيمتها أعلى من (٠.٢٠) ومؤدى هذا أن التأثير غير المباشر كان ذا دلالة إحصائية، وكذلك أُستخدم اختبار سوبل في فحص مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط – الروح المعنوية – حيث ظهرت قيمته أعلى من (١,٩٦٤) ومستوى الدلالة الإحصائية كان أقل من (٠,٠٥)، ممَّا يؤكد أن التأثير غير المباشر كان ذا دلالة إحصائية معنوية، وقد اتضح من خلال وجود العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ودالة إحصائيا أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أثبتت أن تأثير المتغير الوسيط جزئي وليس كلياً. ومُجمل الأمر أن الدراسة قد توصلت إلى مجموعة من النتائج والوقائع العلمية المثبتة بالاختبارات، وهي أن على المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى التطوير المستمر أن تُولي اهتماما كبيراً

بتطبيق العدالة التنظيمية، فلقد انتهت نتائج التحليل إلى أن عامل العدالة التنظيمية له علاقة جداً وثيقة لما له من تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وكذلك فقد انتهت الدراسة إلى نتيجة مُثبتة باختبارات علمية مؤداها أن عامل الروح المعنوية كان له دور جزئي، بوصفه وسيطا بين علاقة التطور وتأثير العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

وأثناء الدراسة الحالية وقيام الباحث ببعض الاختبارات على عينات البيئة المختارة قد واجهت الباحث تحديات وصعوبات لا يكاد يخلو منها أي بحث علمي، ولكن من أجل رغبة الباحث لإنجاز هذا البحث بشكل لائق علميا قد تخطَّى هذه التحديات بعون الله تعالى وإرادته، وكان من أهم تلك التحديات على سبيل المثال من ناحية الجانب النظري فقد عانى الباحث من صعوبات في تجميع الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي يتكون منها النموذج، وذلك بسب تقاطع كثير من العلوم في دراستها، وكانت الصعوبات من خلال الإطار التطبيقي متمثلة في عملية توزيع الاستبيان بمصانع الأسمنت بالسلطنة، وذلك لخضوعها لإجراءات رسمية، ومن ثم عملية جمع الاستبيان من بيئة التطبيق، وكانت التحديات الخاصة بالجانب الميداني من الدراسة، فقد لاقى الباحث صعوبة في عملية جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها، وأدى هذا به إلى الاستعانة بالمختصين وأصحاب الخبرات في مجال بحثه هذا.

وهذه الدراسة ما هي إلا نواة لمرحلة أولى للعديد من البحوث المستقبلية التي من المفترض أن تتناول موضوع أهمية العدالة التنظيمية ودور المسئولين الكبير في المصانع بالسلطنة في تطبيق العدالة التنظيمية، وتأثير ذلك على رفع الروح المعنوية للموظفين، ومن هنا كان لازما على الباحث أن يوضح جوانب أخرى لدراسته.