



Organizational Justice and Its Impact on Organizational Performance An Applied Study on Insurance Companies in the Capital' Sana'a ,Yemen

Fairoz Hasan Gaber Shobel ^{1,*}, Abdu Ahmed Ali AL- Ameri ²

¹ Business Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Business Administration - University of Science & technology– Yemen.

*Corresponding author: fairuz.shobel2022@gmail.com

Keywords

1. Organizational Justice
2. Organizational Performance
3. Insurance Companies

Abstract:

This study aimed to determine the impact of organizational justice (in its dimensions (distributive justice (procedural justice (and interactional justice) (on organizational performance (with its dimensions (efficiency and effectiveness) (in insurance companies in Sana'a (Yemen. The study utilized a descriptive-analytical approach. Data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. To collect data from the study sample (a questionnaire was designed and distributed to 279 individuals (from which 240 valid questionnaires were retrieved for analysis. The study population consisted of administrative leaders at all functional levels in Yemeni insurance companies in the capital city.

The study reached several key findings (the most important of which are: the level of organizational performance in these companies is relatively high (with effectiveness being the most prominent dimension (followed by efficiency. The practice of organizational justice is generally high (with a greater focus on procedural and interactional justice (while distributive justice is the lowest. There are statistically significant effects of organizational justice on organizational performance (indicating that improving organizational justice leads to improved performance.

Based on these findings (a number of recommendations were made (the most important of which are: the necessity for senior management in these companies to adopt clear criteria for performance evaluation; the need to provide employees with outstanding administrative abilities with real opportunities for career development; and the provision of adequate allocations for training employees to acquire new expertise.

العدالة التنظيمية وأثرها في الأداء المنظمي

دراسة تطبيقية على شركات التأمين في العاصمة صنعاء - اليمن

فيروز حسن جابر شبيل^{1*} , عبده أحمد علي العامري²

¹ مركز إدارة الأعمال ، جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² إدارة الأعمال - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن.

*المؤلف: fairuz.shobel2022@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الأداء المنظمي

1. العدالة التنظيمية

3. شركات التأمين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) في الأداء المنظمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية) في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء - اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولغرض جمع البيانات من عينة الدراسة تم تصميم استبانة لهذا الغرض؛ إذ تم توزيع عدد (279) استبانة وتم استعادة عدد (240) استبانة صالحة للتحليل. تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بكافة مستوياتهم الوظيفية في شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تحقق الأداء المنظمي في هذه الشركات عالٍ إلى حد ما مع تميز الفاعلية كأعلى بعد، تليها الكفاءة، أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بشكل عام عالٍ، مع تركيز أكبر على العدالة الإجرائية والتعاملية، في حين التوزيعية هي الأقل، ووجود آثار دالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الأداء المنظمي مما يدل على أن تحسين العدالة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم وضع عدد من التوصيات أهمها: ضرورة اتباع الإدارة العليا في تلك الشركات معايير واضحة لتقييم الأداء، ضرورة إعطاء العاملين في الشركات ذوي القدرات الإدارية المتميزة فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي، توفير مخصصات كافية لتدريب العاملين على اكتساب خبرات جديدة.

المقدمة:

وباعتبار أن العدالة التنظيمية تمثل قيمة إنسانية عالية ومطلبًا عامًا، وغاية سامية، والتزامًا أخلاقيًا، وضرورة لها أولوياتها في سلم القيم الإنسانية؛ لذلك فقد بدأت الأمم في سن التشريعات، وعملت على تفعيلها لترسيخ مبدأ العدالة الذي يضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات، فأصبحت أحد الموضوعات التي لاقت اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين؛ لكونها تتسم بتأثير إيجابي على المنظمة، سواء على الوضع الاقتصادي أم الاجتماعي أم التنافسي، مما يقربها من تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها وفعاليتها (الطبطباي، بطيبان، 2021)، وتم النظر فيها بوصفها مفهومًا حاسمًا وممارسة تنظيمية في الإدارة الحديثة، وتبذل الجهود الواسعة ليس فقط لالتماس العدالة التنظيمية للموظفين ولكن أيضًا للحفاظ عليها في جميع أنحاء المنظمة، مما أدى إلى وجود أهمية كبيرة لها ليس فقط لرفاهية الموظفين ولكن للمنظمات نفسها، لما لها من تأثير مباشر وإيجابي على أداء أي منظمة واستدامتها (Akram et al، 2020).

تقتضى نظرية العدالة أو الإنصاف أن الأفراد يقومون بإجراء مقارنة بما يحصل عليه زملائهم من عوائد؛ إذ تعد العدالة التنظيمية بكافة أبعادها بعدًا مهمًا من أبعاد المناخ التنظيمي ومن ثم فإن إحساس الأفراد العاملين بالعدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية من شأنه أن يحسن من المناخ التنظيمي لأي منظمة (أسماء، 2017).

إن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يعد أمرًا مهمًا ويؤدي دورًا كبيرًا في نجاح المنظمات وذلك لأن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بعدد من الظواهر

نظرًا للتطور المستمر الذي يشهده العالم في منظمات الأعمال في بيئة ديناميكية سريعة التغيير في كل المجالات الإدارية والعلمية والعملية والاقتصادية وتحديات العولمة والتقدم التكنولوجي والتطورات المتسارعة الذي انعكس على منظمات الأعمال وزاد من حدة المنافسة بقوة وفق معايير العدالة التنظيمية، مما جعلها تهدف إلى التنمية الشاملة لتطوير أدائها في بيئة أعمالها بكفاءة وفاعلية، فكلما كان أداء المنظمة بمستوى عال ساعدها ذلك على مواجهة التحديات التنافسية، وذلك من خلال الكوادر البشرية التي تعد جوهر التنمية والأساس في تقدم المجتمعات وازدهارها إذا تم تأهيلهم وتوفير بيئة مناسبة لهم وإعطائهم جميع الامتيازات التي تجعلهم قادرين على بذل الجهود المنشودة.

ونتيجة لتلك التغيرات البيئية فإن الأداء المتميز يُعبر بشكل عام عن الجوهر الذي تسعى إليه جميع المنظمات للوصول من خلاله إلى النتائج المطلوبة، وهذا ما يجعل المنظمات بجميع أشكالها تحرص بشكل مستمر على التأكيد من أنها تمارس نشاطاتها بأفضل الطرق التي تساعد على البقاء والنمو المستمر في أسواقها المستهدفة (العنسي، 2019).

إن الأداء المنظمي يمثل أحد المتغيرات المؤثرة في المزايا التنافسية الرامية إلى تحقيق النجاح التنظيمي، ولزيادة فاعلية الأداء المنظمي تقوم منظمات الأعمال بالسعي دومًا لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولى منظمات الأعمال المتقدمة اهتمامًا بالغًا في تنمية وتطوير الأداء من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة (القريوتي، 2000).

عملت الشركات العالمية على الاهتمام بقيمة رأس المال البشري الذي يعد وسيلة للتنمية، وقام الباحثون بإعداد الكثير من الدراسات والبحوث العلمية والإدارية والخروج بمجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي من ضمنها العدالة التنظيمية للحصول على الأهداف المنشودة لنجاح عمل المنظمات، كما أسهمت الأحداث الأخيرة منذ عام 2015 والحرب في اليمن بشكل سلبي على نشاط التأمين وأثرت فيه، وانخفضت معدلات النمو للأقساط المكتتبه للفترة بين (2015، 2016)؛ إذ حصل فيها نوعًا من التراجع في معدل النمو للأقساط عن عام (2014)، نظرًا للسياسية التي شهدتها البلاد ومن خلال الجداول الإحصائية تبين أن هناك تفاوتًا في مستوى الأداء لشركات التأمين في اليمن (الاتحاد العام العربي للتأمين، 2018)، كما لا تزال اليمن تتجه نحو الانحدار إلى مستويات منخفضة لتصبح دولة بلا تأمين مع إطالة أمد الحرب وأضرار الصراع الدائر الذي يطال مختلف القطاعات الاقتصادية في البلاد، و تكالبت المخاطر المحيطة بسوق التأمين من كل اتجاه مع وصولها لمستويات تهدد بقاء 16 شركة عاملة في هذا القطاع، التي تكافح لتجاوز هذه المخاطر لكن بدون تحقيق أية نتائج إيجابية حتى الآن، وترتبط شركات التأمين المحلية بشركات إعادة تأمين دولية وفق نظام التأمين العالمي (راجع، 2020).

ويجب أن تدفع شركات التأمين جزءًا من أقساط التأمين التي تحصل عليها من المؤمن عليهم، لهيئات إعادة تأمين تضمن لها في مقابل ذلك جزءًا من الخسائر، فإذا وقع الخطر المؤمن ضده لجأ المؤمن له إلى شركة التأمين التي تدفع له تعويضًا عن الخسارة، ثم تطالب شركة التأمين بدورها شركة إعادة التأمين

التنظيمية كالولاء والانتماء والالتزام التنظيمي؛ إذ إن إدراك العاملين بعدم وجود العدالة التنظيمية يؤدي إلى ظهور عدد من السلوكيات السلبية، كالتسيب الوظيفي والإحباط والصراع التنظيمي (عربيات، 2014، 2).

ظهر التأمين في اليمن مع بداية الحركة التجارية عبر ميناء عدن بواسطة الشركات البريطانية والهندية، حتى تأسست أول شركة يمنية للتأمين وإعادة التأمين في عدن عام 1969م، ثم شهد قطاع التأمين تطورات متلاحقة، تمثلت في تأسيس عدد من شركات التأمين، نتيجة اشتراط الدولة بضرورة التأمين على الواردات لحماية التاجر والمستورد، وتم إصدار التشريعات والقوانين المنظمة لعمل التأمين، وعندما شرعت الدولة في الإصلاحات المالية والإدارية في النصف الثاني من تسعينيات القرن الماضي عدت قطاع التأمين أحد القطاعات الحيوية المسهمة بفاعلية في التنمية الاقتصادية للدولة، ووصلت عدد شركات التأمين في السوق اليمنية إلى 16 شركة نهاية عام 2015م، ومن ذلك يعد سوق التأمين في اليمن من الأسواق الناشئة التي مازالت بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتوعية بأهميته بين أفراد المجتمع " تقرير سوق التأمين اليمني للأعوام (2014، 2015، 2016)".

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

فرضت مجموعة التغيرات والتطورات السريعة في عالم اليوم وفي بيئة شركات الأعمال اليمنية واقعا جديداً مختلفاً عن ما عملت به في السابق؛ إذ نشأت مجموعة من التحديات والمنافسات بين المنظمات العالمية للأعمال، والذي يترتب عليها تحقيق الربح أو الخسارة في الأسواق التي تعمل فيها ومنها شركات التأمين، والذي انعكس أثره على تطوير الأداء المنظمي لشركات التأمين في تقديم خدماتها لكافة أفراد المجتمع؛ لذا

خلالها مواجهة أية أزمات طارئة وتقديم منتجات جديدة تناسب الوضع والظروف الحالية، وهذه بالتأكيد سوق رائجة لشركات التأمين لكنها لا تعمل على استغلالها، ويعود ذلك إلى أسباب مساعدة للانهايار، تتعلق بالأنظمة الداخلية لشركات التأمين اليمنية، وفي غياب الرقابة والإشراف الحكوميين، لا يوجد ما يمنعها من المحاباة مثلاً باعتماد بعض التعويضات بصور استثنائية، كما لا توجد معايير صارمة تحكم تقديرات التعويضات تحت التسوية (الموقوفة) تمنع احتمالية التلاعب في حجمها عند إعداد الميزانيات بغرض تسجيل نسبة أرباح أعلى.

وقد ذكرت دراسة (سيف، 2012) أن هناك عدة مشاكل وصعوبات تواجه شركات التأمين في اليمن بالدور التي تسهم به في التنمية الاقتصادية، ويرجع ذلك إلى حادثة أنواع التأمين وإلى ضعف القوانين واللوائح التشريعية التي تنظم دور إسهامات هذه الشركات في التنمية الاقتصادية وتحدها، وكذا قلة الكفاءات والمهارات الإدارية والتنظيمية والبحثية، فضلاً عن غياب الوعي والثقافة التأمينية لتوضيح أهمية التأمين في المجتمع اليمني.

كما تبين من خلال دراسة (الصبري، 2018) عدم وجود تشريعات قانونية خاصة بالتأمين أو بأعمال مرتبطة بالتأمين لتنظيم وتحديد مهام أعمال شركات التأمين، وأيضاً ضعف الوعي التأميني لدى المجتمع اليمني لما له تأثير سلبي على دور شركات التأمين في التنمية الاقتصادية، وذلك يؤكد وجود فجوة الدراسة والمتمثل في ضعف الأداء المنظمي في شركات التأمين.

بدفع جزء من التعويض حسب الاتفاق المبرم بينهم، إضافة لذلك تأتي المشاكل المتعلقة بالاعتمادات المستندية في اليمن نتيجة الانقسام الحاصل في المؤسسات المالية بين طرفي الصراع وتوقف التجار عن فتح اعتمادات في البنوك والتعامل مع شركات الصرافة، كما أثر انهيار العملة بشكل كبير في شركات التأمين اليمنية بسبب أن رأس مالها بالريال اليمني؛ إذ بدأت الحرب وقيمة الدولار تساوي 250 ريالاً، فيما تجاوزت الآن قيمته 590 ريالاً للدولار الواحد، ما أدى ذلك إلى تراجع رأس مال الشركات التأمينية تراجعاً إلى النصف، ولم يتم إجراء أي تدارك من قبل الجهات المختصة، مثل وزارة الصناعة والتجارة والاتحاد اليمني للتأمين لتلافي ذلك" تقرير سوق التأمين اليمني للأعوام (2014، 2015، 2016).

من خلال التقارير السابقة تبين تدني مستوى الأداء المنظمي لشركات التأمين، ولا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة للنهوض بنشاط التأمين في السوق اليمنية، وتعزيز الأداء المنظمي من خلال تبني أساليب إدارية جديدة.

أكدت دراسة (راجح، 2020) إن معظم شركات التأمين ليس لديها لوائح للمخاطر المتعلقة برأس مالها العامل في السوق، ولا توجد جهة تشرف أو تراقب أداء شركات التأمين، ولا تعمل شركات التأمين أية احتياطات للملاءة المالية فهي تعاني من مديونية ضخمة في السوق متراكمة منذ سنوات طويلة، ومع انهيار العملة انخفضت قيمة هذه المديونية إلى نصف القيمة، وأصبح إقبال الناس على التأمين مخفضاً جداً؛ لذلك فإن دمج شركات التأمين هو الحل الأنسب؛ لكي يكون لديها ملاءة مالية تستطيع من

العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء المنظمي من خلال رأس المال البشري، وقد أوصت العديد من الدراسات السابقة والأبحاث بإجراء المزيد الدراسات والأبحاث لاسيما فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية التي تؤثر إيجاباً على الأداء المنظمي الذي لا يتم إلا من خلال رأس مال بشري قادر على أن يكون لديه الكفاءة والفاعلية وجميع المهارات العملية ليستطيع تحقيق المنافسة بأعلى جودة في سوق الأعمال التجارية ومن هنا جاءت الدراسة لسد عدد من الفجوات من خلال تحليل الأثر بين متغيرات الدراسة الثلاثة المذكورة.

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤل الآتي:

ما أثر العدالة التنظيمية بالأداء المنظمي في شركات التأمين في العاصمة صنعاء؟

تساؤلات الفرعية:

- 1 - ما مستوى تحقق الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء؟
- 2 - ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء؟
- 3 - ما أثر العدالة التنظيمية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء متغيرات الدراسة وأهدافها، فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

وقد أشارت دراسة (الجعدي، 2022) إلى أنه يوجد قصور لدى شركات التأمين في مشاركة العاملين في وضع أهداف الشركة، وأسهم ذلك بوجود قصور في تخصيص الشركة موازنات كامنة لتطوير قدرات العاملين، وأيضاً وجود قصور بالعدالة في التعامل مع العاملين، وهناك قصور على إيجاد نوع من التنافس بين العاملين لتطوير الأداء، وهذا يؤكد وجود ضعف في الأداء المنظمي والعدالة في شركات التأمين.

أظهرت نتائج دراسة (الشامي، 2020) أن تصورات العاملين للمسؤولية الاجتماعية متوسطة، وذلك يؤثر سلباً على الأداء المنظمي مما يؤكد وجود الفجوة المتمثلة في ضعف الأداء المنظمي.

أكدت دراسة (الهاملي، 2019) أن المديرين في شركات التأمين لا يعتمدون إلى حد كبير على منفعة المعلومات المحاسبية في اتخاذ قراراتهم الخاصة بتقييم نظام إدارة المخاطر في تلك الشركات، مما ينعكس سلباً على جودة القرارات التي يتم اتخاذها كون تلك المعلومات غير شاملة وغير مكتملة وهناك صعوبة في الوصول إليها ومن ثم على الأداء المنظمي للشركات بشكل عام.

ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة فقد توصلت علاقة الربط بين المتغيرات، وقد أوضحت الدراسات السابقة أن هناك ارتباطاً وتأثيراً بين العدالة التنظيمية والأداء المنظمي، مثل دراسة (عطافي، 2022)، ودراسة (المنزوع، 2022)، ودراسة (مالك، 2021)، ودراسة (علوي، لاشري، اور الرحمن، جويد، 2019)، ودراسة (العفاري، 2018).

ومن خلال الاطلاع على تلك الدراسات وغيرها، تبين أن هناك ندرة في الدراسات المحلية التي سعت لمعرفة

- من المتوقع أن تساعد مخرجات هذه الدراسة في تقديم المقترحات والحلول لمعالجة الاختلالات في شركات التأمين، من خلال تقديم صورة متكاملة حول الممارسات الحالية لمتغيرات الدراسة بما يساعد متخذي القرارات في شركات التأمين في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

التأصيل العلمي للنموذج المعرفي للدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها والاطلاع على بعض الدراسات المحلية والعربية، وبناءً على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي لمكونات الدراسة وأبعادها، والذي يتكون من المتغير المستقل: العدالة التنظيمية، والمتغير التابع والذي يتكون من: الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء. تم تحديد أبعاد المتغير التابع: الأداء المنظمي بالاعتماد على الدراسات السابقة (السدعي، 2021)، العنسي (2020)، عبدالعالي (2019)، الإبراهيمي، صلاح (2019)، علوان (2018)، إبراهيم (2018) ومن خلال الدراسات السابقة تبين أن أبعاد الأداء المنظمي الأكثر تكراراً هي (الكفاءة، الفاعلية). كما تم تحديد أبعاد المتغير المستقل: العدالة التنظيمية بالاعتماد على الدراسات السابقة (عطاوي (2022)، المنزوع (2022) يسن (2021)، يوب، بودبرة (2021)، بن جلول، بعلي (2021)، عبدالملك (2021)) ومن خلال الدراسات السابقة تبين أن أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر تكراراً هي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية).

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء.

أهداف الدراسة:

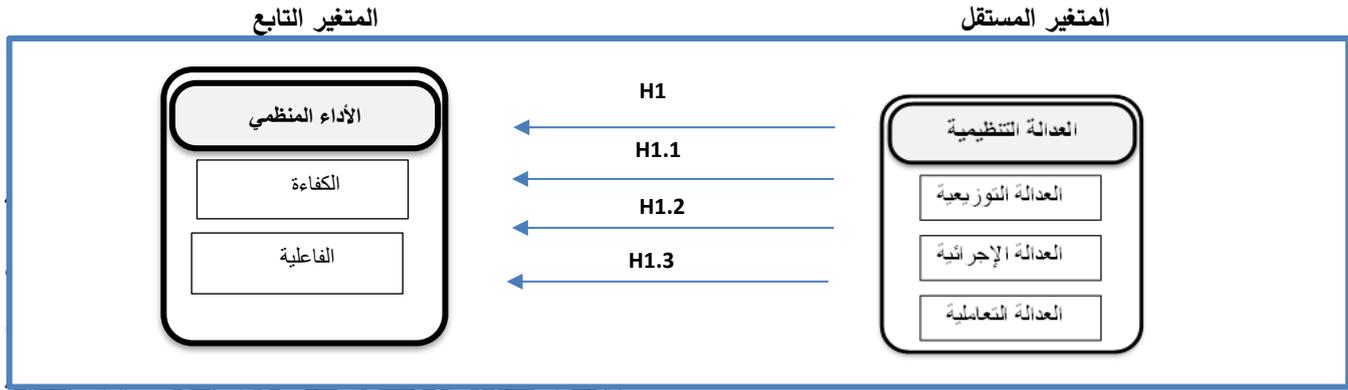
هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة مستوى تحقق الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء.
2. معرفة مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من حيوية موضوعها ومحدودية الدراسات التي أجريت في موضوعها؛ إذ يتسم موضوع العدالة التنظيمية وأثرها في الأداء المنظمي الذي تتناولها هذه الدراسة بالتميز العلمي والعملية على حد سواء، ونوضحها في الآتي:

- أنها تناولت متغيرات حديثة تمثلت بالعدالة التنظيمية والأداء المنظمي والذي يعد من المواضيع المهمة في تطوير شركات التأمين في اليمن.



حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود الموضوعية للدراسة:** ركزت هذه الدراسة

على المتغير التابع "الأداء المنظمي" بأبعادها (الكفاءة، الفاعلية) و"العدالة التنظيمية" بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية).

- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على جميع شركات التأمين في العاصمة صنعاء.

- **الحدود البشرية للدراسة:** ستقتصر الدراسة على القيادات الإدارية بشركات التأمين في العاصمة صنعاء الممثلين في (رئيس مجلس الإدارة، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم).

الإطار النظري للدراسة:

العدالة التنظيمية: تعد العدالة التنظيمية من

المواضيع التي اهتم بدراستها أغلب الباحثين بشكل مستمر، وتعد الأساس الذي تمارسه جميع منظمات مال المحلية والعالمية في عصر التكنولوجيا والتزايد المعرفي، والتي تمارسها منظمات الأعمال الناجحة والتميزة بكافة المجالات الإدارية والمالية والفنية التي تركز بأعمالها على التطور والإبداع والابتكار والتميز بالمهارات والخبرة؛ إذ تمنح جميع العاملين الذين يمتلكون (المعرفة

التنظيمية، كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة" (درة، 2008، 31)

عرفت العدالة التنظيمية بأنها: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها (أبو جاسر، 2010، 12).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف العدالة التنظيمية:

بأنها قدرة الإدارة العليا بشركات التأمين على العمل لتحقيق العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية التي تجعل العامل يدرك النزاهة في التعامل دون تمييز بين العاملين لأي اعتبارات وبما ينعكس ذلك على أداء العاملين ويساعدهم على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الشركة.

أهمية العدالة التنظيمية:

إن العدالة من بين أكثر المعايير القيمة للحياة الاجتماعية وهي أيضاً أساس كل السلوكيات الملائمة أو اللائقة، فوجودها يجعل كل الأعمال تتم بشكل صحيح، وعدم توفرها يدفع الأفراد إلى سلوك اتجاهات غير قانونية للحصول على حقوقهم، فالعدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما

هذه القرارات، وكذلك الشفافية والموضوعية في تقييم الأداء أنها عادلة.

3- العدالة التعاملية: إن العدالة تعاملية معينة بعلاقة الموظف مع رئيسه ومستوى عدالة المعاملة التي يدركها وتتعكس على المنظمة ككل وتؤدي إلى جودة التعامل بينهم (مليكة، 2018).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف العدالة التعاملية بأنها التي: ترتبط بمدى إحساس وشعور الفرد بعدالة المعاملة في التعامل معه باحترام من الجانب الإنساني، وإعطائه حرية إبداء الرأي وتقديم مقترحاته والمشاركة في صنع القرار بشركات التأمين.

ثانياً: الأداء المنظمي:

تتميز أغلب المنظمات التجارية العالمية والمحلية بأداء عملها المتميز الذي يجعلها تحقق النجاح والتميز على منافسيها وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة من خلال تدريب المستخدمين واتباع الإجراءات السليمة لاستخدام هذه التكنولوجيا بالشكل الصحيح وبما يحقق معايير الكفاءة والفاعلية التي تسعى إليها المنظمة لتحقيق نجاحها، كما أن تطور تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير متسارع أدى إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والخبرة والفاعلية تمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات الجيدة وإحداث التحسينات المطورة بصورة مستمرة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع قابلية المرونة لتلك المعلومات حسب الموقف ويتم تطبيقها بأسلوب فعال يؤدي إلى أداء متميز للمنظمة، وبعكس ذلك إذا تم استخدام التكنولوجيا بأسلوب خاطئ قد يعرض المنظمة إلى الفشل وتدني الكفاءة ويجعلها غير قادرة على منافسة المنظمات الأخرى.

يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من أمن واستقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى (عطا، 2014، 57).

أولاً: أبعاد العدالة التنظيمية:

1 - العدالة التوزيعية: ذكر الشترى (2010، 3) أن إدراك العاملين لمدى عدالة نتائج القرارات الإدارية من حيث القيمة والمساواة والحاجة، هي الخط القاعدي للعدالة وتتعلق بقرارات زيادة الأجور وتسريح العمال ونقلهم، وإعادة تدريبهم وتنشيتهم.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف العدالة التوزيعية: بأنها: عدالة الانصاف في توزيع العوائد من الأجور والمزايا العينية والترقيات والمكافآت التي يحصل عليها العامل بشركات التأمين.

2- العدالة الإجرائية: تركز على خطوات اتخاذ القرار العادل، القضايا الإجرائية، عدالة فرص العمل عند تخطيط القوى العاملة والإجراءات التأديبية بالإضافة إلى نظام المكافآت والمصادقية، نظراً لأهميتها في تعزيز إدراك العاملين لهذا النوع من العدالة التي تسهم في زيادة رضا ورغبة العاملين لاتخاذ موقف إيجابي تجاه القرارات الإدارية وتقليص مستوى الصراع بين المستخدم والموظفين (Yean & Aziz, 2015, p. 800).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف العدالة الإجرائية بأنها مدى إحساس الأفراد بشركات التأمين بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المخرجات، والموضوعية في صنع القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، ومنح الإجازات، والترقيات، وتوزيع عبء العمل، وقدرته على مناقشة الأسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ

أبعاد الأداء المنظمي:

1- الكفاءة: وهي عبارة " عن قيام الأفراد بأعمالهم وبطريقة صحيحة وهي العلاقة بين المخرجات الفعلية والمدخلات الفعلية والقدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف (محسن، النجار، 2012، 30).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الكفاءة: بأنها مقدرة شركات التأمين على استخدام مواردها الاستخدام الأمثل بأقل تكلفة ممكنة بما يحقق لها الاستمرارية والتطور والنجاح.

2- الفاعلية: عرفها (Johnson & Scholes، 2002) بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقاؤها واستمرارها واشباع الحاجات العامة.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الفاعلية بأنها: مقدرة شركات التأمين على الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال باتخاذ القرارات المناسبة لها في الوقت المناسب.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المنظمي):

1 - دراسة (السدعي: 2021)، بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع" مجال الدراسة (كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية وكذا التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الأداء المنظمي، وقد استخدمت

مفهوم الأداء المنظمي: وعرفه (Peterson، Gijbers، Wilks، & 2003) بأنه: قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الأداء المنظمي: بأنه المعيار الذي يعكس مدى نجاح شركات التأمين ومقدرتها على استغلال مواردها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها وتلبية رغبات عملائها بما يضمن لها استدامة التطور والنمو.

أهمية قياس الأداء المنظمي:

تعد عملية قياس الأداء ذات أهمية كبيرة للمؤسسات لما توفره من فوائد عديدة منها. منقولاً عن (الإبراهيمي، صلاح، 2019):

1 - توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

2 - التركيز على ما يجب إنجازه، ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف.

3 - تحسين عملية إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى المستفيدين.

4 - تحسين واقع الاتصالات ما بين العاملين داخلياً والمنظمة والمستفيدين من خدماتها خارجياً.

5 - المساعدة في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليها.

6 - يمكن للمنظمة من خلال القياس بأن تعالج احتياجات المجتمع من خلال تقديم نحو تحقيق الغايات الاجتماعية.

3 - دراسة (الإبراهيمي، صلاح: 2019)، بعنوان "العلاقة بين القيادة الزمانية والأداء المنظمي" مجال الدراسة (كلية الاقتصاد والدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة لعلاقة بين القيادة الزمانية والأداء المنظمي، وقد اعتمدت الدراسة منهج التحليل الإحصائي الوصفي والمصادر الثانوية لجمع البيانات وإلى مجموعة من المواقع الإلكترونية المتخصصة من أجل البيانات المتمثلة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: للقيادة الزمنية تأثير كبير على الاداء المنظمي؛ إذ إن تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة في تحسين الأداء مما يعود بالنفع على المنظمة، وكذلك إذا ما أرادت المنظمة النجاح في ظل التنافسية الشديدة اليوم فإن عليها اعتماد توجهات القيادة الزمنية.

4 - دراسة (ناصر: 2018)، بعنوان "انعكاسات التوجه الإستراتيجي على الأداء المنظمي" مجال الدراسة (كلية إدارة والاقتصاد - العراق).

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات التوجه الإستراتيجي على الأداء المنظمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على وزارة الدفاع العراقية وتم أخذ عينة من (60) فردًا من مديري الشعب ومديري الأقسام ومديري المديریات، واعتمد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: تبني دائرة المفتش العام في وزارة الدفاع العراقية رؤية واضحة ولكافة المستويات الإدارية بما يتطابق مع مصالح المستفيدين الرئيسيين وانعكس ذلك على مستوى الأداء لهذه المنظمة، وكذا أهداف واقعية وقابلة للتطبيق كونها

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة الموظفين والأكاديميين العاملين في كليات المجتمع المدني والبالغ عددهم (489) فردًا، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي لمرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، وأبدت الكليات اهتماما كبيرًا في الكفاءة مقارنة باهتمامها بالفاعلية.

2 - دراسة (عبد العالي: 2019)، بعنوان "جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي" مجال الدراسة (المعهد التقني نينوني).

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي وأهميتها في التميز في أداء المنظمات والميزات التي تقدمها جودة حياة العمل للارتقاء بأداء المنظمة نحو الأفضل بما يخولها المنافسة بين مثيلاتها من المنظمات والتفوق عليها، وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة التي صممها، وتم اعتمادها لجمع البيانات الأولية واشتملت على (30) سؤالاً تغطي مشكلة البحث، وخضعت هذه الاستمارة إلى اختبارات منها اختبارات الصدق الظاهري وعرضت على عدد من الأساتذة المختصين، وكان لملاحظاتهم وآرائهم أثر بالغ في تنقيح وإعادة بعض فقرات الاستبانة لتصبح أكثر وضوحًا في قياسها للمتغيرات المراد قياسها، فقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي والبرنامج (SPSS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: يتاح لجميع الأفراد الحصول على نتائج الأداء لأعمالهم، ومن تم قدرتهم على التقييم، وجود اتفاق كبير على أن ظروف العمل هي طبيعية جدًا وخالية من إصابات العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجدارات الوظيفية بوضعها مدخلاً لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية، وكذا التعرف على علاقة الارتباط ودلالاتها بين الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) والعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة)، ومدى تأثير الجدارات الوظيفية في العدالة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة تطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (370) من العاملين في بنك مصر وفروعه المختلفة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إمكانية استخدام الجدارات الوظيفية بوصفه مدخلاً لتحقيق العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه، نتيجة لوجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين معظم أبعاد الجدارات الوظيفية ومعظم العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه.

2 - دراسة (يوب، بودبزة: 2021)، بعنوان "أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي" مجال الدراسة (جامعة أم البواقي - الجزائر).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة من عمال المؤسسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إلى موافقة متوسطة لتوفر أبعاد العدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي، ووجود أثر العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي متجسداً في العدالة التعاملية.

3 - دراسة (بن جلول، ببلي: 2021)، بعنوان "أثر الالتزام بتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراف الوظيفي لدى الموظفين" مجال الدراسة (مؤسسة الاتصالات - الجزائر).

واضحة للجميع مما ساعد العاملون على تحقيقها وأظهر بذلك فاعلية أداء المنظمة، وضرورة اعتماد الشافية وتوسيع دائرة إشراك العاملين في القرار من دون اضعاف الطبيعة السرية للعمل الرقابي للمنظمة بما ينعكس ايجاباً على مستوى الأداء.

5 - دراسة (إبراهيم: 2018)، بعنوان "الروحانية التنظيمية وانعكاساتها على الأداء المنظمي" مجال الدراسة (جامعة تكنولوجيا والاقتصاد والاتصالات).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الروحانية التنظيمية وانعكاساتها على الأداء المنظمي في الشركة للصناعات الغذائية في (أبو غريب) بغداد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات ومناقشتها واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية البرنامج (SPSS)، وتم أخذ عينة في الشركة الصناعات الغذائية في (أبو غريب) والبالغ عددهم (1200) من العاملين في وظائف فنية وإدارية مختلفة، وتم توزيع (90) استبانة واسترجاع (80) استبانة، وعند تفريغ الاستبانات تم استبعاد (20) استبانة لتصبح (60) استبانة في الشركة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: تحقق أثر معنوي للروحانية التنظيمية في الأداء المنظمي، بما معناه أن توافر الروحانية التنظيمية لدى الأفراد العاملين يسهم في تحقيق أداء منظمي عال في الشركة المبحوثة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية):

1 - دراسة (يسن: 2021)، بعنوان "الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية" مجال الدراسة (كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان).

مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة، وأن المحدد الرئيس لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة، كما تم التوصل إلى أن الولاء الوظيفي هو أحد أهم مؤشرات نجاح المنظمات وله مكانة كبيرة ومهمة بالنسبة للمنظمة.

5 - دراسة (محمد، سعيد: 2021)، بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية" مجال الدراسة (جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) في تعزيز الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة، برؤساء العمل والثقة بالزملاء)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي والذي يناسب هذه الدراسة؛ إذ تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (39) عاملاً في شركة نفضال (فرع ولاية معسكر)؛ إذ تم تفرغ البيانات المحصل عليها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد تم اختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود دلالة إحصائية وبمستوى عال للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية على مستوى شركة نفضال، (فرع ولاية معسكر)، ويرجع هذا لبعدي العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية دون العدالة التوزيعية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لهذا النوع من الدراسات الاجتماعية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر الإنسانية كما هي في

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الالتزام المنظمات بتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، واستخدمت الدراسة استمارة وزعت على عينة قدرت بـ (65) موظفاً في مؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. 25، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن المؤسسة تلتزم بتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية وأن هناك أثراً لهذا الالتزام على مستوى الاحتراق الوظيفي، إذ أظهر النموذج وجود علاقة عكسية بين متغيرات العدالة التنظيمية ومستوى الاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في آراء العينة حول مستوى الاحتراق الوظيفي بالنسبة لأغلب متغيرات الشخصية.

4 - دراسة (عبد المالك: 2021)، بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية " مجال الدراسة (جامعة الجزائر).

هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية، وإدراك مفهوم وأهميته الولاء الوظيفي، ومعرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية مع المتغيرات المدروسة، وقد اعتمدت الدراسة على توزيع الاستبانة على شركة الاتصالات السعودية وشركة اوريدو ازيد من (150) استبانة على الموظفين (جميع الرتب والمناصب) في كلتا الشركتين، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن العدالة التنظيمية تعبر عن مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل

مجتمع وعينة الدراسة:

استنادًا إلى موضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من القيادات بكافة مستوياتهم الوظيفية في شركات التأمين اليمنية في العاصمة صنعاء، والبالغ عددها (18 شركة) بحسب تقارير الاتحاد اليمني للتأمين وتقارير وزارة الصناعة والتجارة لعام (2020)، وقد اعتمدت هذه الدراسة على قيادات شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء وتم استبعاد كل من (الشركة العالمية للتأمين، والشركة العربية للتأمين وشركة فور هيلث للتأمين) وتبقى عدد (15) شركة تأمين، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة من أجل تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلًا موضوعيًا لجميع المسميات الوظيفية (رئيس مجلس الإدارة، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم) بما يسهم في زيادة الكفاءة الإحصائية للدراسة والحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتعميم وبلغت عينة الدراسة (279) فردًا وعلى النحو الآتي:

الواقع، وهو من أكثر المناهج استخدامًا في العلوم الإنسانية، ويقوم على وصف الظواهر والمتغيرات التي يهتم بها الباحث كما هي في الواقع الملموس. (العريقي، 2020، 6).

مصادر وطرائق جمع المعلومات:

المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية بجمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة، عن طريق الاستبانة، كونها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات.

المصادر الثانوية: تمثلت في البحوث والمجلات العلمية المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والكتب العلمية التي صدرت في مجال الدراسة، ومن مواقع الإنترنت المتخصصة.

وحدة التحليل المستخدمة في الدراسة: تتمثل وحدة التحليل للدراسة بـ شركات التأمين وعددها (15) شركة.

جدول (1) عينة الدراسة وحجمها

م	اسم الشركة	سنة التأسيس	رئيس مجلس الإدارة	نائب رئيس مجلس إدارة	مدير عام	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	الإجمالي
1	مارب للتأمين	1974	1	1	1	1	-	10	5	8	26
2	الشركة اليمنية العامة للتأمين	1977	1	1	1	1	1	7	2	3	16
3	المتحدة للتأمين	1981	1	-	1	1	2	5	2	8	19
4	شركة اليمن للتأمين	1989	1	-	1	1	1	6	-	-	9
5	شركة سبأ اليمنية للتأمين	1990	1	-	1	1	1	8	-	-	11
6	الشركة الوطنية للتأمين	1993	1	-	1	1	1	7	-	-	10
7	أمان للتأمين	1993	1	1	1	1	-	6	4	18	31
8	ترست يمن للتأمين	1995	1	-	1	1	1	4	4	5	16
9	الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين	2001	1	1	1	1	1	9	1	12	26
10	شركة الجزيرة للتأمين	2004	1	-	1	1	1	6	-	6	15

م	اسم الشركة	سنة التأسيس	رئيس مجلس الإدارة	نائب رئيس مجلس إدارة	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	الإجمالي	
11	المتخصصة للتأمين الصحي	2005	1	-	1	1	3	3	15	24	
12	اليمنية القطرية للتأمين	2009	1	-	1	1	6	1	5	15	
13	كاك للتأمين	2010	1	1	1	-	10	-	20	33	
14	الشركة العالمية للتأمين الصحي	2019	1	-	1	1	6	-	6	15	
15	شركة جلوبال للتأمين	2021	1	1	1	1	5	-	4	13	
			15	6	15	13	98	22	110	279	
	الإجمالي		279 مفردة								

المصدر: (إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين اليمنية، 2023)

المتغير (التابع): الأداء المنظمي: وتضمن (14)

عبارة موزعة على بُعدين. وقد اعتمدت الدراسة على المقياس السباعي.

ضبط أداة الدراسة (الصدق والثبات):

أولاً: صدق أداة الدراسة: للتأكد من أن أداة الدراسة صادقة لقياس ما وضعت من أجل قياسه، تم اتباع الخطوات الآتية:

1. الصدق الظاهري (المحتوى): للتحقق من الصدق

الظاهري لأداة الدراسة ومدى شمولها لموضوع الدراسة وانتماء العبارات لأبعادها، ومدى مناسبتها ووضوحها، عرضت الباحثة الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، وبعد إبداء آرائهم تم إجراء التعديلات لتحسين الأداة وإخراجها في صورتها النهائية.

2. الصدق البنائي: كما تأكدت الباحثة من الصدق

البنائي (التكويني) من خلال إيجاد معامل ارتباط (بيرسون) للأبعاد مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بعد تطبيقها على عينة استطلاعية، وكانت النتائج كما هي مبين بالجدولين الآتيين:

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في إعداد الاستبانة وتصميمها، بناءً على ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة، مثل دراسة (غالي، دواي، 2013)، ودراسة (الروسان، العموش، 2017)، ودراسة (الدعجة، 2013)، ودراسة (شبير، 2015)، ودراسة (العلياني، 2019)، ودراسة (العفاري، 2018)، ودراسة (الزعيمي، 2021)، والاستفادة من الباحثين المتخصصين؛ إذ تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية وعرضها على عدد من أساتذة الجامعات لأغراض التحكيم، وتم التأكد من مصداقية عبارات الأداة وثباتها، والتأكد من أن الأداة أصبحت قادرة على قياس ما صممت لقياسه، وبما يتناسب مع متغيرات الدراسة، وبيئة مجتمع الدراسة شركات التأمين اليمنية. وقد تكونت الاستبانة من الآتي: **القسم الأول:** يتضمن المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، والتي شملت: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في القطاع، الدرجة الوظيفية). **القسم الثاني:** يتضمن البيانات الأساسية لمتغيرات الدراسة موزعة على متغيرين وهي كالاتي: **المتغير (المستقل):** العدالة التنظيمية: وتضمن (19) عبارة موزعة على (3) أبعاد.

جدول (2) يبين معامل ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية مع بعضها بعضا وارتباطها بالدرجة الكلية للمحور.

الأبعاد	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية
العدالة التوزيعية	1		
العدالة الإجرائية	. 823**	1	
العدالة التعاملية	. 817**	. 881**	1
الدرجة الكلية	. 923**	. 954**	. 958**

الكلية للمحور بين (0. 923) إلى (0. 958) وهي دالة عند مستوى دلالة (0. 01)، وهذا يؤكد أن كافة عبارات أبعاد محور العدالة التنظيمية صادقة لقياس ما أُعدت لقياسه.

أظهرت النتائج بالجدول (2) أن أبعاد محور: العدالة التنظيمية ذات ارتباط مع بعضها بعضا ومع الدرجة الكلية للمحور؛ إذ تراوح معامل ارتباط الأبعاد مع بعضها بعضا بين (0. 817) إلى (0. 881)، في حين تراوح ارتباط الأبعاد مع الدرجة

جدول (3) يبين معامل ارتباط أبعاد الأداء المنظمي مع بعضها البعض وارتباطها بالدرجة الكلية للمحور.

الأبعاد	الكفاءة	الفاعلية
الكفاءة	1	
الفاعلية	. 869**	1
الدرجة الكلية	. 969**	. 964**

بُعدي محور الأداء المنظمي صادقة لقياس ما أُعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، كما تم التأكد من الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي للثبات، وبعد إجراء الاختبار تم التوصل إلى النتائج المبينة بالجدول الآتي:

أظهرت النتائج بالجدول (3) أن بُعدي الأداء المنظمي ذات ارتباط مع بعضهما بعضا ومع الدرجة الكلية للمحور؛ إذ كان معامل ارتباط البُعدين بين (0. 869)، في حين كان ارتباط بُعد الكفاءة بالدرجة الكلية (0. 969)، وارتباط بُعد الفاعلية بالدرجة الكلية للمحور (0. 964) وارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور بين (0. 887) إلى (0. 952) وهي دالة عند مستوى دلالة (0. 01)، وهذا يؤكد أن كافة عبارات

جدول (4) يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق الذاتي لأبعاد ومحاور أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي الثبات√
العدالة التوزيعية المستقل: المتغير	العدالة التوزيعية	. 0883	0. 940
	العدالة الإجرائية	. 0926	0. 962

0. 970	0940 .	العدالة التعاملية	المتغير التابع: الأداء المنظمي
0. 983	0967 .	العدد الكلي للمحور	
0. 970	0941 .	الكفاءة	
0. 967	0935 .	الفاعلية	
0. 982	0964 .	العدد الكلي للمحور	

استخدم لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

2- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

3- التكرارات والنسب المئوية: لوصف المتغيرات

الديموغرافية لعينة الدراسة.

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على عبارات الاستبانة.

5- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

لاختبار فرضيات الدراسة.

الديموغرافية لعينة الدراسة:

تبين من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تقع بين (0. 883 إلى 0. 967)، في حين تراوح قيم معامل الصدق الذاتي بين (0. 940 إلى 0. 983) والتي تعبر عن الثبات والصدق العالي لعبارات أداة الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية: اعتمدت الباحثة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss25) في عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1- معامل ارتباط بيرسون Person's Correlation

Person: لمعرفة مدى وجود علاقة من نوع

الارتباط بين أبعاد محاور أداة الدراسة، وقد

جدول (5) يبين التوزيع التكراري والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	70%
	أنثى	30%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	8. 33%
	بكالوريوس	74. 17%
	دبلوم عالي	7. 50%
	ماجستير	7. 50%
	دكتوراه	2. 50%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	22. 50%

18. 33%	44	من 5 - 10 سنوات	الدرجة الوظيفية
22. 50%	54	من 11 - 15 سنة	
36. 67%	88	أكثر من 15 سنة	
2. 50%	6	عضو مجلس الإدارة	
2. 50%	6	مدير عام	
6. 25%	15	نائب مدير عام	
37. 08%	89	مدير إدارة	
7. 50%	18	نائب مدير إدارة	
44. 17%	106	رئيس قسم	
100%	240	الإجمالي	

في حين أفراد عينة الدراسة من ذوي سنوات الخبرة (10-5 سنوات) فبنسبة (18. 33%) من حجم عينة الدراسة، كما كان الدرجات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة متفاوتة؛ إذ تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام وبنسبة (44. 17%)، يليهم من مديري الإدارات وبنسبة (37. 08%)، ثم من نواب مديري الإدارة وبنسبة (7. 50%)، ثم من نواب مديري العموم وبنسبة (6. 25%)، في حين جاء كل من أعضاء مجلس الإدارة ومديري العموم ما نسبته (2. 50%) لكل منهما، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركات التأمينية لديها نظام موارد بشرية يعتمد على اللوائح والقوانين في عملية الترقيات والتعيين.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

المتغير التابع: الأداء المنظمي:

بُعد: الفاعلية:

يبين الجدول (5) السابق أن غالبية عينة الدراسة من الذكور وبنسبة (70%)، في حين عينة الدراسة من الإناث بنسبة (30%)، كما تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي بكالوريوس وبنسبة (74. 17%)، يليهم من ذوي المؤهل العلمي ثانوية عامة فأقل وبنسبة (8. 33%)، ثم من ذوي المؤهل العلمي ماجستير وكذلك دبلوم عالي بنسبة (7. 50%) لكل منهما، في حين أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهل العلمي دكتوراه بنسبة (2. 50%) من حجم عينة الدراسة، ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في المؤهلات العلمية بين المشاركين، مما يثري الدراسة ويوفر قاعدة بيانات متنوعة تدعم صحة النتائج وتعميمها. وتوزعت خبرات عينة الدراسة (67. 36%) من ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) يليهم من ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (22. 50%) وكذلك بنفس النسبة أفراد عينة الدراسة من ذوي سنوات الخبرة (من 11-15 سنة)،

جدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بُعد: الفاعلية.

الترتيب	م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأداء
3	1	تعمل إدارة الشركة على تحويل المعارف التي يمتلكها العاملون إلى ممارسات عملية في الواقع.	4. 97	1. 42	71. 00%	عالٍ إلى حدٍ ما

الترتيب	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأداء
1	2	تحرص الشركة على إدخال كل ما هو جديد في مجال التقنية بغرض التميز في الأداء.	5.17	1.45	73.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
7	3	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية للعاملين فيها بما يمكنهم من حسن استغلال الموارد.	4.67	1.60	66.71%	عالٍ إلى حدٍ ما
5	4	يتم تطوير إستراتيجية العمل في الشركة بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في بيئتها الخارجية للشركة.	4.85	1.50	69.29%	عالٍ إلى حدٍ ما
2	5	تعتمد إدارة الشركة نظام رقابة واضح على الأعمال المختلفة بغرض الاستغلال الأمثل للموارد.	5.05	1.41	72.14%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	6	تطبق الشركة مبدأ القيام بالأعمال الصحيحة من أول مرة.	4.88	1.54	69.71%	عالٍ إلى حدٍ ما
6	7	تضع الشركة خطة تضمن تحقيق الأهداف الوظيفية بكفاءة عالية.	4.83	1.60	69.00%	عالٍ إلى حدٍ ما
المتوسط العام لعبارات البُعد						
			4.92	1.30	70.29%	عالٍ إلى حدٍ ما

فتمثل بالعبارة الثالثة والتي محتواها " تقدم الشركة برامج تدريبية كافية للعاملين فيها بما يمكنهم من حسن استغلال الموارد" إذ كان وسطها الحسابي (4.67) ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى أن مستوى توفير البرامج التدريبية للعاملين لاستغلال الموارد يُعد "عاليًا إلى حدٍ ما". ومع ذلك، فإن قيمة المتوسط الحسابي ليست مرتفعة جدًا، مما يعني أن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب أيضًا، وقد بلغ انحرافها المعياري (1.60) تشير إلى وجود تباين في إجابات العاملين حول مدى كفاية البرامج التدريبية المقدمة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن بعض العاملين يرون أن البرامج التدريبية كافية، في حين يرى البعض الآخر أنها غير كافية لتحسين استغلال الموارد، وبوزن نسبي (66.71%) ويمثل مستوى أداء عالٍ إلى حدٍ ما. وأظهرت النتائج أن مستوى الفاعلية في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء بشكل عام عالٍ إلى حدٍ ما؛

بالجدول (6) أن أعلى وسط حسابي لعبارات بُعد الفاعلية لدى شركات التأمين تمثل في العبارة الثانية والتي محتواها " تحرص الشركة على إدخال كل ما هو جديد في مجال التقنية بغرض التميز في الأداء" إذ كان وسطها الحسابي (5.17) يشير هذا المتوسط الحسابي إلى أن مستوى حرص الشركة على إدخال التقنيات الحديثة لتحسين الأداء يُعد "عاليًا إلى حدٍ ما". ومع ذلك، فإن قيمة المتوسط الحسابي ليست مرتفعة جدًا، مما يعني أن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب، كما أن انحرافها المعياري (1.45) يشير إلى وجود تباين في إجابات العاملين حول مدى حرص الشركة على إدخال التقنيات الحديثة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن بعض العاملين يرون أن الشركة تبذل جهودًا كبيرة في هذا المجال، في حين يرى البعض الآخر أن هناك حاجة لمزيد من الاهتمام، وبوزن نسبي مقدره (73.86%). أما أقل وسط حسابي

تحسين، وبوزن نسبي (70.29%). وتعزى هذه النتيجة إلى وجود خطة لدى الشركات تضمن تحقيق الأهداف الوظيفية بكفاءة عالية، وتطبيقها لمبدأ القيام بالأعمال الصحيحة من أول مرة.

بُعد: الكفاءة:

إذ حصل على متوسط حسابي (4.92) يشير هذا المتوسط الحسابي إلى أنها ليست مرتفعة جدًا، مما يعني أن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب أيضًا، وبانحراف معياري (1.30) إلى وجود تباين في إجابات العاملين حول مستوى الفاعلية بشكل عام. هذا يعني أن بعض العاملين يرون أن مستوى الفاعلية مرتفع، في حين يرى البعض الآخر أنه يحتاج إلى

جدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بُعد: الكفاءة.

الترتيب	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأداء
1	1	تمتلك الشركة كوادر مؤهلة بما يمكنها من أداء الأعمال بكفاءة عالية.	5.56	1.33	79.43%	عالٍ
6	2	تعمل الشركة على تطوير قدرات العاملين فيها بشكل مستمر بما يمكنها من تنفيذ إستراتيجيتها بفاعلية.	4.91	1.47	70.14%	عالٍ إلى حدٍ ما
2	3	يمتلك العاملون في الشركة القدرة الكافية على التعلم من التجارب السابقة للاستفادة منها في مجال أعمالهم.	5.46	1.23	78.00%	عالٍ
3	4	تعمل إدارة الشركة على تعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق النتائج المرجوة.	5.27	1.40	75.29%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	5	تتظر الشركة للوقت على أنه مورد مهم وتعمل على استثماره بفاعلية.	5.24	1.51	74.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
5	6	تحقق الشركة الأهداف بأقل التكاليف وأعلى العوائد	5.14	1.46	73.43%	عالٍ إلى حدٍ ما
7	7	تجرى إدارة الشركة عملية تغيير مخططة من أجل التحسين المستمر للأداء.	4.89	1.57	69.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
		المتوسط العام لعبارات البُعد	5.21	1.21	74.43%	عالٍ إلى حدٍ ما

الحسابي (5.56)، كما أن انحرافها المعياري (1.33)، يشير إلى وجود اتفاق كبير بين العاملين حول كفاءة الكوادر، مما يعزز من صحة وموثوقية هذا التقييم الإيجابي، وكانت الإجابات عالية وبوزن نسبي

بالجدول (7) أن أعلى وسط حسابي لعبارات بُعد الكفاءة لدى شركات التأمين تمثل في العبارة الأولى والتي محتواها "تمتلك الشركة كوادر مؤهلة بما يمكنها من أداء الأعمال بكفاءة عالية" إذ كان وسطها

العاملين يرون أن الشركة تقوم بعملية تغيير مخططة لتحسين الأداء، ولكن قد يكون هناك بعض التحفظات حول مدى فعالية هذه العملية أو مدى شعور العاملين بنتائجها الملموسة.

وأظهرت النتائج أن مستوى الفاعلية في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء بشكل عام عالٍ إلى حدٍ ما؛ إذ حصل على متوسط حسابي (5.21) بانحراف معياري (1.21) يعكس تجانساً في آراء العاملين حول مستوى الكفاءة بشكل عام، مما يعزز من موثوقية هذا التقييم الإيجابي، وبوزن نسبي (74.43%). وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك الشركات كوادر مؤهلة تمكنها من أداء الأعمال بكفاءة عالية. وبناءً على النتائج السابقة فقد تحقق الهدف الأول للدراسة والمتمثل في مستوى الأداء المنظمي.

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية:

بُعد: العدالة التوزيعية:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بُعد: العدالة التوزيعية

الترتيب	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
5	1	الأجر الذي يحصل عليه العامل في الشركة يعد عادلاً بالنسبة إلى الجهود التي يقدمها	4.28	1.77	61.14%	متوسطة
4	2	يتم تقاسم أعباء العمل في الشركة بين العاملين بشكل عادل.	4.49	1.58	64.14%	عالية إلى حدٍ ما
6	3	يحصل العامل على فرص عادلة في الترقية مقابل جهده.	4.15	1.75	59.29%	متوسطة
1	4	تقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على الاحترام المتبادل في فيما يخص العمل.	5.58	1.40	79.71%	عالية
3	5	يشرح الرئيس المباشر للعاملين أسباب اتخاذ القرارات بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.	5.06	1.60	72.29%	عالية إلى حدٍ ما
2	6	تتناسب متطلبات العمل مع قدرات العامل المتاحة.	5.10	1.53	72.86%	عالية إلى حدٍ ما

الترتيب	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
المتوسط العام لعبارة البُعد						
			4.78	1.28	68.29%	عالية إلى حدٍ ما

آراء متباينة حول ما إذا كانت لديهم فرص عادلة للترقية بناءً على جهودهم. وهذا قد يكون مصدر قلق ويستدعي مزيداً من التحقيق، فقد يكون هناك عدم وضوح في معايير الترقية، أو شعور بعدم الشفافية، أو عوامل أخرى تؤثر على هذه العملية، وتعزى إلى أن شركات التأمين (محل الدراسة) لديها بعض القصور في فرص الترقيات للعاملين التي يجب مراعاتها بشكل سليم بحيث يتم المساواة في الترقية للعاملين بشكل عادل.

وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العدالة التوزيعية لدى شركات التأمين بالعاصمة صنعاء بشكل عام عالٍ إلى حدٍ ما؛ إذ حصل على متوسط حسابي (4.78) في حين الانحراف المعياري له (1.28)، يشير إلى وجود اتفاق عام حول مستوى العدالة التوزيعية، وبوزن نسبي (68.29%). وتظهر النتائج أن الموظفين في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء يرون أن هناك مستوى جيداً من العدالة التوزيعية، وهذا يعني أنهم يشعرون بأن التعامل يتم بشكل عادل إلى حدٍ ما، وتعزى إلى أن الشركات تتعامل مع العاملين بشكل عادل إلى حدٍ ما، وأن هناك تناسب بين متطلبات العمل وقدراتهم المتاحة.

بالجدول (8) أن أعلى وسط حسابي لعبارة بُعد ممارسة العدالة التوزيعية كانت العبارة الرابعة والتي محتواها "تقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على الاحترام المتبادل في فيما يخص العمل" إذ كان وسطها الحسابي (5.58) كما أن انحرافها المعياري (1.40)، بانحراف مقبول، يشير إلى اتفاق كبير نسبي في الآراء؛ إذ كانت الإجابات عالية وبوزن نسبي مقدره (79.71%)، هذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين يرون أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في شركات التأمين تعتمد بشكل كبير على الاحترام المتبادل في سياق العمل. وهذا مؤشر جيد على بيئة عمل صحية وتعاونية، وتعزى إلى أن شركات التأمين (محل الدراسة) حريصة على أن يحصل جميع العاملين فيها على كافة الامتيازات بشكل عادل ومنصف.

أما أقل وسط حسابي فتمثل بالعبارة الثالثة والتي محتواها "يحصل العامل على فرص عادلة في الترقية مقابل جهده" إذ كان وسطها الحسابي (4.15)، وقد بلغ انحرافها المعياري (1.75)، انحراف مرتفع نسبياً، يشير إلى تباين في الآراء حول هذه النقطة، وبوزن نسبي (59.29%) ويمثل مستوى ممارسة متوسطة. وهذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين لديهم

بُعد: العدالة الإجرائية:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بُعد: العدالة الإجرائية

الترتيب	م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
4	1	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين في الشركة دون استثناء.	4.83	1.81	69.00%	عالية إلى حدٍ ما
5	2	يسمح المدير في الشركة للعاملين بمناقشة القرارات المتعلقة بالعمل.	4.80	1.67	68.57%	عالية إلى حدٍ ما
2	3	تلتزم الإدارة بقانون العمل المعمول به في النظام العام في أثناء تعاملها مع العاملين.	5.26	1.60	75.14%	عالية إلى حدٍ ما
1	4	يتقبل المدير في الشركة الاقتراحات التي تقيد في تحسين العمل.	5.28	1.51	75.43%	عالية إلى حدٍ ما
6	5	تتبع الإدارة العليا في الشركة معايير واضحة لتقييم لأداء.	4.78	1.69	68.29%	عالية إلى حدٍ ما
3	6	تُتخذ القرارات في الشركة بناءً على معلومات كاملة ودقيقة.	4.86	1.58	69.43%	عالية إلى حدٍ ما
		المتوسط العام لعبارات البُعد	4.97	1.41	71.00%	عالية إلى حدٍ ما

الموظفين يشعرون بأن لديهم صوتاً في كيفية سير الأمور، مما يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية تجاه منظماتهم. أما أقل وسط حسابي فتمثل بالعبارة الخامسة والتي محتواها "تتبع الإدارة العليا في الشركة معايير واضحة لتقييم لأداء" إذ كان وسطها الحسابي (4.78)، وقد بلغ انحرافها المعياري (1.69)، ويشير إلى وجود تباين في الآراء حول هذه النقطة، وبوزن نسبي (68.29%) وتُعد ضمن نطاق الممارسة عالية إلى حدٍ ما. وهذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين لديهم آراء متباينة حول ما إذا كانت الإدارة العليا تستخدم معايير واضحة لتقييم الأداء. على الرغم من أن النتيجة لا تزال إيجابية، إلا أنها أقل من النتيجة المتعلقة بتلقي الاقتراحات. وقد يكون

بالجدول (9) أن أعلى وسط حسابي لعبارات بُعد ممارسة العدالة الإجرائية لدى شركات التأمين كانت العبارة الرابعة والتي محتواها "يتقبل المدير في الشركة الاقتراحات التي تقيد في تحسين العمل" إذ كان وسطها الحسابي (5.28) كما أن انحرافها المعياري (1.51)، وهو انحراف معياري مقبول، يشير إلى وجود توافق في الآراء إلى حدٍ ما، وكانت الإجابات عالية إلى حدٍ ما وبوزن نسبي مقدره (75.43%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يرون أن المديرين في شركات التأمين منفتحون على تلقي الاقتراحات التي تهدف إلى تحسين العمل، وتعزى هذه النتيجة أنها تعد مؤشراً إيجابياً على الانفتاح، والتواصل، والتعاون داخل الشركة، يشير أيضاً إلى أن

41)، يشير إلى وجود توافق عام في الآراء حول مستوى العدالة الإجرائية، وبوزن نسبي (71.00%). وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين في شركات التأمين في صنعاء يرون أن هناك مستوى جيداً من العدالة الإجرائية بشكل عام. وهذا يعني أنهم يعتقدون أن العمليات والإجراءات المستخدمة في الشركة عادلة إلى حد ما، وتعزى هذه النتيجة إلى تقبل المديرين في الشركة للاقتراحات، والتزام الإدارة بقانون العمل المعمول به في النظام العام.

بُعد: العدالة التعاملية:

هناك عدم وضوح في معايير تقييم الأداء، أو عدم وجود تواصل كافٍ حول هذه المعايير، أو أن الموظفين لا يرون أن التقييمات عادلة أو موضوعية، مما يشير إلى بعض القصور في المعايير في تقييم الأداء؛ إذ يجب أن تكون واضحة لكل معيار من المعايير من أجل تقييم الأداء في شركات التأمين. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العدالة الإجرائية لدى شركات التأمين بالعاصمة صنعاء بشكل عام عالٍ إلى حدٍ ما؛ إذ حصل على متوسط حسابي (4.97) في حين الانحراف المعياري له (1.1).

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بُعد: العدالة التعاملية

الترتيب	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
3	1	تعمل الإدارة في الشركة على تعزيز العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع العاملين دون تمييز.	4.99	1.55	71.29%	عالية إلى حدٍ ما
2	2	عندما تتخذ الإدارة القرارات بشأن العمل الذي يمارسه العامل يوضحها المدير بأسلوب صريح.	5.05	1.47	72.14%	عالية إلى حدٍ ما
7	3	تتناسب المكافآت الذي يحصل عليه العامل مع ما يقدمه من عمل.	4.30	1.74	61.43%	متوسطة
6	4	تهتم الإدارة في الشركة بالتظلمات التي ترفع لها من العاملين بالشركة بدون تأخير.	4.53	1.70	64.71%	عالية إلى حدٍ ما
5	5	يحصل العاملون في الشركة ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	4.58	1.72	65.43%	عالية إلى حدٍ ما
4	6	يحرص الرؤساء في الشركة على تعزيز العمل بروح الفريق.	4.96	1.54	70.86%	عالية إلى حدٍ ما
1	7	توجد علاقة احترام متبادلة بين الرئيس والمرؤوس في العمل.	5.53	1.41	79.00%	عالية
		المتوسط العام لعبارات البُعد	4.85	1.37	69.29%	عالية إلى حدٍ ما

وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العدالة التعاملية لدى شركات التأمين بالعاصمة صنعاء بشكل عام عالٍ إلى حدٍ ما؛ إذ حصل على متوسط حسابي (4.85) في حين الانحراف المعياري له (1.37)، وبوزن نسبي (69.29%). مما تشير إلى أن الشركات التأمينية (محل الدراسة) تبذل جهودًا جيدة في التعامل مع الموظفين بشكل عادل ومنصف دون التمييز بينهم.

وبناءً على النتائج السابقة فقد تحقق الهدف الثاني للدراسة والمتمثل في مستوى العدالة التنظيمية. اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأن معاملي الالتواء والتقلطح تقع ضمن الفترة المسموح بها والمحددة بين $1.96 \pm$ ، والتأكد من عدم تجاوز معامل تضخم البيانات المسموح فيه (VIF) للقيمة (5)، وأن التباين المسموح فيه (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم إجراء اختبار الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، كما هو مبين بالآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء. واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي.

من الجدول (10) أن أعلى وسط حسابي لعبارات بُعد ممارسة العدالة التعاملية لدى شركات التأمين كانت العبارة السابعة والتي محتواها "توجد علاقة احترام متبادلة بين الرئيس والمرؤوس في العمل" إذ كان وسطها الحسابي (5.53) كما أن انحرافها المعياري (1.41)، يعد الانحراف المعياري مقبولاً، مما يعني أن الإجابات كانت متقاربة إلى حد ما، وهذا يعزز من صحة وموثوقية النتيجة؛ إذ كانت الإجابات عالية وبوزن نسبي مقدره (79.00%)، مما تشير إلى أن الموظفين في شركات التأمين يرون أن هناك مستوى عاليًا من الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين. وهذا يعد مؤشرًا إيجابيًا ويدل على بيئة عمل إيجابية وكذلك الثقة المتبادلة بينهم. أما أقل وسطاً حسابي فتمثل بالعبارة الثالثة والتي محتواها "تناسب المكافآت الذي يحصل عليه العامل مع ما يقدمه من عمل" إذ كان وسطها الحسابي (4.30)، انحرافها المعياري (1.74)، يعد هذا الانحراف المعياري جيداً، وبوزن نسبي (61.43%) وتُعد ضمن نطاق الممارسة عالية إلى حد ما. مما تشير إلى أن الموظفين قد يكون لديهم بعض التحفظات حول مدى عدالة توزيع المكافآت. على الرغم من أن المتوسط يظل ضمن نطاق الممارسة "عالية إلى حد ما"، إلا أنه يشير إلى وجود فجوة تحتاج إلى اهتمام وتحسين.

جدول (11) معامل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء المنظمي)

المتغير التابع: الأداء المنظمي					المتغير المستقل	
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص الأنموذج	
مستوى الدلالة	قيمة (T)	درجة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل	معامل
					الارتباط	التحديد
Sig.		Beta			R ²	R

			.Sig			
000 .0	598 .25	811 .0	000 .0	.655 275	734 .0	856 .0

درجة التأثير (معامل الانحدار) (Beta=0. 811)، وهذا يعني أن التحسين في ممارسة العدالة التنظيمية بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن الأداء المنظمي بنسبة (81. 1%)، وتبين أن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين كانت بمعامل ارتباط (0. 856) وهي علاقة ارتباطية إيجابية قوية. وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسة بنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء".

كما تم التأكد من الفرضيات الفرعية من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما عي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (12): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل(العدالة التنظيمية) مجتمعة على الأداء المنظمي لدى شركات التأمين

معاملات الانحدار واختبار (T)			نتائج التباين ANOVA		ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة β	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية	المتغير التابع
. 000	3. 867	. 226	.0 000	.228 594	744 .0	863 .0	العدالة التوزيعية	الأداء المنظمي
. 157	1. 420	. 092					العدالة الإجرائية	
. 000	7. 533	. 493					العدالة التعاملية	

البالغة (594. 228) وبمستوى دلالة (0. 000)، والتي تؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (الأداء المنظمي)، كما تبين أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تفسر ما نسبته (74. 4%) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي، ومن الجدول يتبين كذلك الآتي:

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (275. 655)، وكذلك قيمة (T) البالغة (25. 598) دالة إحصائياً وبمستوى دلالة (0. 000)، وهو ما يؤكد معنوية أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء المنظمي لدى شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، كما تبين أن معامل التحديد (R²=0. 734)، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تُفسر ما نسبته (73. 4%) من التغير الحاصل في الأداء المنظمي في شركات التأمين (مجال الدراسة)، وهي نسبة كبيرة، وأن بقية التغير المقدر بـ (26. 6%) في الأداء المنظمي تعود إلى متغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة، كما بلغت

بينت النتائج بالجدول (12) أن قيمة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) مجتمعة والمتغير التابع (الأداء المنظمي) كانت إيجابية؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0. 770) وهي علاقة طردية موجبة كبيرة. كما يؤكد معنوية العلاقة التأثيرية بين المتغيرين قيمة (F)

دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء".
الاستنتاجات العامة للدراسة والتوصيات:
أولاً: الاستنتاجات:

بناءً على تحليل البيانات الواردة في الجداول يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. أن أعلى مستوى تحقق الأداء المنظمي لدى شركات التأمين في العاصمة صنعاء تمثل في الفاعلية، يليها الكفاءة.
2. أن أعلى مستوى لممارسة العدالة التنظيمية تمثل في بعد العدالة الجرائية.
3. أن أدنى مستوى لممارسة العدالة التنظيمية تمثل في بعد العدالة التوزيعية.
4. تبين وجود أثر دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في الأداء المنظمي لدى شركات التأمين بالعاصمة صنعاء، وأن التحسين (الزيادة) في ممارسة العدالة التنظيمية يؤدي إلى التحسين في الأداء المنظمي لدى شركات التأمين بالعاصمة صنعاء.
5. تبين وجود أثر دال إحصائياً للعدالة التوزيعية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء، وأن التحسين (الزيادة) في ممارسة العدالة التوزيعية يؤدي إلى تحسين في الأداء المنظمي في شركات التأمين.
6. تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً للعدالة الجرائية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء.
7. اتضح وجود أثر دال إحصائياً للعدالة التفاعلية في الأداء المنظمي في شركات

- وجود أثر معنوي دال إحصائياً للعدالة التوزيعية في الأداء المنظمي؛ إذ كانت قيمة (T) (3. 867) بمستوى دلالة (0. 000) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0. 05)، وكانت قيمة $\beta=0. 226$ ويشير إلى أن التحسين (الزيادة) في ممارسة العدالة التوزيعية بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في الأداء المنظمي لدى شركات التأمين بنسبة (22. 6%). ومن خلال ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى بنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء".
- لا يوجد أثر معنوي دال إحصائياً للعدالة الجرائية في الأداء المنظمي؛ إذ كانت قيمة (T) (1. 420) بمستوى دلالة (0. 157) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0. 05). ومن خلال ما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية العدمية (الصفيرية) بنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الجرائية في الأداء المنظمي في شركات التأمين بالعاصمة صنعاء".
- وجود أثر معنوي دال إحصائياً للعدالة التفاعلية في الأداء المنظمي؛ إذ كانت قيمة (T) (7. 533) بمستوى دلالة (0. 000) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0. 05)، وكانت قيمة $\beta=0. 493$ ويشير إلى أن التحسين (الزيادة) في ممارسة العدالة التفاعلية بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في الأداء المنظمي لدى شركات التأمين بنسبة (49. 3%). ومن خلال ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بنص: "يوجد أثر ذو

الجمهورية اليمنية بالاستفادة من أفضل الممارسات في الوطن العربي، اليمن. [3] محسن، عبدالكريم، النجار، صباح مجيد، (2012)، " إدارة الإنتاج والعمليات (ط 4)، الذكرة للنشر والتوزيع.

[4] درة، عبدالباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم، (2008)، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع.

ب- الرسائل العلمية:

[1] العنسي، محمد علي محمد، (2019)، "أثر رأس المال البشري في الأداء من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي"، رسالة دكتوراه.

[2] السدعي، قايد عبدالله عبدالرحمن، (2021)، "أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع"، اليمن.

[3] أسماء، قريفة، (2017)، " العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية"، رسالة دكتوراه، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر.

[4] الغفاري، أحمد محمد علي، (2018)، " أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، اليمن.

[5] الغفاري، أحمد محمد علي، (2018)، " أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، اليمن.

[6] الزعيمي، حورية سمير أحمد غالب، (2021)، "أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، اليمن.

[7] الجعدي، منال محمد داوود غالب، (2022)، "القيادة الإستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

[8] إبراهيم، مها فاضل، (2018)، "الروحانية التنظيمية وانعكاساتها على الأداء المنظمي"، جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

التأمين بالعاصمة صنعاء، وأن التحسين (الزيادة) في ممارسة العدالة التعاملية يؤدي إلى تحسين في الأداء المنظمي في شركات التأمين.

ثانياً: التوصيات:

يوصي البحث شركات التأمين بالآتي:

1. أن تتبع الإدارة العليا معايير واضحة لتقييم أداء.
2. أن تضع خطة تضمن تحقيق الأهداف الوظيفية بكفاءة عالية.
3. أن تعمل على رفع الأجر الذي يحصل عليه العامل في الشركة بحيث يتناسب مع الجهود التي يقدمها.
4. أن تقوم بإجراء عملية تغيير مخططة من أجل التحسين المستمر للأداء.
5. أن تقدم برامج تدريبية كافية للعاملين فيها بما يمكنهم من حسن استغلال الموارد.
6. أن تشرك العاملين في مناقشة القرارات المتعلقة بالعمل في الشركة.
7. أن تمنح العامل فرصاً عادلة في الترقية مقابل جهده.
8. أن تقوم بتطوير قدرات العاملين في الشركة بشكل مستمر بما يمكنها من تنفيذ إستراتيجيتها بفاعلية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

- [1] القريوتي، محمد قاسم، (2000)، " السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق، الأردن.
- [2] الصبري، وصاح قاسم محمد، (2018)، دور شركات التأمين في التنمية الاقتصادية في

- [9] الهاملي، عادل علي محمد زيد، (2019)، "أثر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في تقييم نظام إدارة المخاطر"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [10] العفاري، أحمد محمد علي، (2018)، "أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، اليمن.
- [11] الدعجة، مروى، (2013)، "تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي"، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، الأردن.
- [12] بن جلول، خالد، بعلي، حمزة، (2021)، "أثر الالتزام بتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين"، جامعة قالمة، الجزائر.
- [13] سيف، أكرم، (2012)، " دور صناعة التأمين في التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجمهورية اليمنية"، كلية الاقتصاد، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- [14] شبير، محمد منير عودة (2015)، دور أنظمة نكاه الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، الجامعة الإسلامية - غزة.
- [15] عربيات، معتز خالد محمد، (2014)، "أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته"، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية.
- [16] عبد العالي، نشوان محمد، (2019)، "جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي"، المعهد التقني نينوى - الجامعة التقنية الشمالية.
- [17] عبد المالك، مهلل، (2021)، "أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية"، جامعة الجزائر.
- [18] مالك، أحمد يحيى محمد، (2021)، بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين"، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [19] أبو جاسر، صابرين مراد نمر، (2010)، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي" - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [20] الشتري، فيصل بن ناصر، (2010)، "العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- [21] مليكة، بطة (2018)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لدى أساتذة علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (دراسة ماجستير)، جامعة بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- [22] محمد، بن عدة، سعيد، كرومي، (2021)، "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية"، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر.
- [23] ناصر، حمد جاسم، (2018)، "انعكاسات التوجه الإستراتيجي على الأداء المنظمي"، كلية إدارة والاقتصاد، العراق.
- [24] يسن، مصطفى محمد عبد النبي، (2021)، "الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية"، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر.

ج - الأبحاث والدوريات والمؤتمرات:

- [1] الطبطبائي، أماني عبد الرزاق السيد إبراهيم، بطيبان، منيرة بطي، (2021)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتفاؤل لدى عينة من الموظفين الكويتيين في إدارة رعاية المسنين"، مجلة الدراسات والبحوث التربوية،

ماليزيا(سارواك)، مجلة الأروبية على الإنترنت للعلوم الطبيعية والاجتماعية 2019، المجلد8، العدد 4 ص 624-641.

[10] علوان، حسن جبر، (2018)، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المنظمي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد1.

[11] غالي، دواي، (2013)، " تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي"، جامعة كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

[12] عطا، خالد مصطفى باسل محمد حسن، (2014)، " القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الدنانير العراقية، 5 (1)، ص 57.

[13] يوب، إكرام، بوبدزة، (2021)، "أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر.

د - التقارير:

[1] الاتحاد العام العربي (2018)، تقرير سوق التأمين اليمني للأعوام (2014- 2015 - 2016) المؤتمر العام الثاني والثلاثون للاتحاد العام العربي للتأمين، 24- 27 يونيو (حزيران) الحمامات، تونس.

[2] راجح، محمد، 2020، دولة بلا تأمين ارتفاع مخاطر العزلة الاقتصادية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Akram ،T. ،Lei ،S. ،Haider ،M.J. ،and Hussain ،S. T. (2020) 'The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing' ،Journal of Innovation & knowledge. Vol. 5 ،pp. 177- 129.
- [2] Yean Tan Fee ،Ab Aziz Yousof ،'organizational Justice: A Conceptual Discussion ،Proceeding of 3 Global Conference on Business and Social Science ،16-17 December 2015 ،university Kuala Lumpur ،Malaysia.
- [3] Peterson ،w. ،Gijsbers ،G. ،& Wilks ،M. (2003). A New Approach to Assessing Organizations. ISNR.
- [4] Johnson ،G & Scholes ،K. (2002). Exploring Corporate Strategy ،6thedition ،Prentice Hall International.

مركز العطاء للاستشارات التربوية، مج 1، ع1، الكويت.

[2] الشامي، أحمد علي أحمد، (2020)، " التوجه الإستراتيجي وأثره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في ضوء مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة (UNGC)"، الأكاديمية اليمنية، اليمن.

[3] المنزوع، زايد علي عبدالخالق، (2022)، " تأثير ممارسة العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بدمار"، مجلة جامعة البيضاء - المجلد (4)- العدد (2).

[4] الإبراهيمي، صلاح، (2019)، "العلاقة بين القيادة الزمانية والأداء المنظمي" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 4، ص 731-749.

[5] العريقي، ناصر (2015): "التحليل العاملي التوكيدي الدرجة الأولى الدرجة الثانية"، الجزء الأول، برنامج أموس.

[6] الروسان، محمود، العموش، مثنى، (2017)، " أثر رأس المال البشري على الخفة الإستراتيجية"، دراسة ميدانية في شركات السياحة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (100)، المجلد (23).

[7] العلياني، (2019)، " دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة"، مجلة أم القرى للعلوم والتربوية والنفسية، المجلد (11)، عدد (1).

[8] عطاقي، جميلة ناجي، (2022)، " دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية"، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (2)، العدد (15).

[9] علوي، عبدالخالق، لاشري، رضا حسين، اور الرجمن، سيف، كور، بافين، جويد، عارف، جامعة لاهور جارسون(باكستان)، وجامعة