



The role of the employee voice system and organizational justice and its impact on enhancing organizational excellence

Analytical research for the opinions of the teaching staff at the Technical Institute of Babylon

دور منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز التفوق التنظيمي

بحث تحليلي لآراء الملاك التدريسي في المعهد التقني بابل

***م.م. بسام علي خالد

**م.م. أريج طاهر نعمان

*م.م. احمد هادي عبيد

Abstract: The aim of the current research is to test the role of the relationship between each of the employee voices system and organizational justice as explanatory variables and their impact on enhancing organizational excellence as a responsive variable, through a survey of the opinions of the teaching staff at the Technical Institute of Babylon, one of the formations of the AL-Furat Al-Awsat Technical University. As (119) questionnaire forms were distributed to the total teaching staff of holding scientific titles in the scientific departments, the number of the retrieved and valid forms for analysis reached (84) forms, the analysis of which was relied on a number of standards to describe and diagnose the sub-dimensions of the main variables and to verify the validity and reliability of the questionnaire And testing the main hypotheses of the research using the statistical analysis program (SPSS v.24). A number of conclusions were reached, the most important of which is the existence of a direct and significant effect of the explanatory independent variables (the employee voice system,

* جامعة الفرات الاوسط التقنية – المعهد التقني / بابل

** جامعة تكريت – كلية التربية للعلوم الانسانية

***الجامعة التقنية الشمالية –المعهد التقني / الدور

organizational justice) on the dependent variable / respondent (organizational excellence) and that the proportion of the interpretation of the independent model variables, each jointly, for the changes occurring in the dependent variable was greater than Interpretation for each variable individually.

المستخلص : يهدف البحث الحالي إلى إختبار دور العلاقة بين كل من منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية بوصفهما متغيرين تفسيريين وتأثيرها في تعزيز التفوق التنظيمي كونه متغير مستجيب وذلك من خلال استبيان آراء الملاك التدريسي في المعهد التقني بابل أحد تشكيلات جامعة الفرات الأوسط التقنية. إذ تم توزيع (١١٩) إستمارة إستبيان على مجموع الملاك التدريسي من حملة الألقاب العلمية في الأقسام العلمية ، فقد بلغ عدد الإستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (٨٤) إستمارة تم الإعتماد في تحليلها على عدد من المقاييس لوصف وتشخيص الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية والتحقق من صدق وثبات الإستبيان وإختبار الفرضيات الرئيسية للبحث بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.24). تم التوصل إلى عدد من الإستنتاجات أهمها وجود تأثير طردي نو دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة التفسيرية (منظومة أصوات العاملين ، العدالة التنظيمية) على المتغير المعتمد / المستجيب (التفوق التنظيمي) وأن بنسبة تفسير متغيرات النموذج المستقلة كل من (منظومة الصوت والعدالة التنظيمية) بشكل مشترك للتغيرات الحاصلة بالمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) كانت أكبر من نسبة التفسير لكل متغير بشكل منفرد.

المقدمة : إن نجاح المؤسسات التعليمية ووصولها إلى التفوق والتميز يتطلب تكامل العلاقات بين العديد من المتغيرات التي تُسهم في تحقيق التفوق أو تعزيزه ومن أهم تلك العلاقات في الوقت الراهن هو العلاقة بين العدالة التنظيمية بمكوناتها وصوت العامل داخل مكان العمل. إن التنافس الشديد بين المنظمات والتغير المستمر في بيئة الأعمال في العصر الراهن يضع المنظمات بإختلاف أنواعها والمجال الذي تمارسه خصوصاً تلك المؤسسات العاملة في تقديم خدمات التعليم وما تشهده البيئة والساحة التعليمية من تطورات مستمرة الأمر الذي يجعلها على المحك مما يستدعي ذلك توفير قدرات إبداعية لدى الملاكات العاملة في تلك المؤسسات من جانب ، ومن جانب آخر ضرورة توفر بعض المتغيرات التنظيمية لمواجهة تلك التحديات والتغيرات وتحقيق التفوق والتميز. تترك العدالة التنظيمية بما تتضمنه من مكونات سواء كانت مادية أو معنوية أثرها في المؤسسة التعليمية وتُكسبها السمة الشخصية التي تجعلها متميزة عن غيرها ، كما أنها توفر الإطار الذي تتضح داخله الطريقة الخاصة بأداء الأعمال التي تقود إلى التفوق ، بالإضافة إلى جملة المعايير التي تُربط الفرد العامل بالمؤسسة ، كذلك تعمل على تحفيزه لأداء المهام بإتقان ورفع مستوى الإلتزام والرضا وصولاً إلى تحقيق حالة وحدة الفريق الواحد والتضامن الجماعي الذي يجسد حالة التماسك الإجتماعي والذي يكون نتاجه

الوصول الى الأهداف بما يحقق الإستقرار والنمو للمؤسسة. كما أن الآلية التي يمكن من خلالها منح الفرد العامل في المؤسسة تأثير على القرارات التي تخص الأداء وكيفية تحقيق الإنجاز ، كذلك الإنصات إلى صوته والإستماع له ومنحه الحرية في مكان العمل فيما يخص ما يمكن له تقديمه من ملاحظات وتغذية عكسية عن أداء الإدارة العليا ومدخلات العملية الإنتاجية أو الخدماتية ، كذلك تفعيل قنوات الإتصال المباشر وتزويد الأفراد بالمعلومة والمهارة المطلوبة فإن ذلك له الأثر في زيادة التزام الفرد نحو واجباته وشعوره بالرضا وهذا يمكن له أن ينتج بشكل إجمالي تفوق المؤسسة التعليمية في خدماتها المقدمة للجمهور.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث : إن الإنعكاسات التي تتركها التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال على المؤسسات العاملة في مجال التعليم والخدمة التعليمية والسعي المستمر والمتواصل من قبل تلك المؤسسات لتحقيق الوصول لمواقع متقدمة ومتميزة تعزز من تفوقها في مجال المنافسة يُفرض عليها أن تكون ملتزمة أمام مواردها البشرية في تحقيق متطلباتها التي تحقق لها الرضا بمستويات كبيرة مما يساعد ذلك بخلق جو من الإلتزام والسعي الحثيث بتحقيق أهداف المؤسسة. إن العدالة التنظيمية المدركة من قبل الأفراد ، كذلك التواصل المستمر ما بين الإدارات العليا لتلك المؤسسات والأفراد وفسح المجال أمامهم في إبداء آرائهم تجاه المهام المكلفين بها أو الخطط التي تتبناها تلك الإدارات والإستجابة لردود الأفعال حيالها لهو كفيل بضمان التفوق والنجاح الذي تبغيه المؤسسات. وعلى أساس ما تقدم تم صياغة مشكلة البحث الحالي استجابة للتصورات التي تولدت لدى الباحث كونه أحد أعضاء الملاك التدريسي في المؤسسة التعليمية محل البحث والمتمثلة من خلال التساؤل الرئيسي (إلى أي مدى يمكن لدور منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية في تعزيز التفوق التنظيمي من وجهة نظر الملاك التدريسي في المعهد التقني بابل بإعتباره أحد المؤسسات التعليمية ضمن تشكيلات جامعة الفرات الأوسط التقنية؟). وعليه تم تحديد الملامح الرئيسة لمشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:.

١. ما مدى توافر أبعاد متغيرات البحث الحالي في المعهد التقني بابل من وجهة نظر الملاك التدريسي في المعهد؟.

٢. ما مستويات التأثير المباشر وإتجاهات العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية وفقاً لإجابات الملاك التدريسي في المعهد التقني بابل؟.

ثانياً: أهداف البحث : من أجل الإحاطة بالأبعاد الخاصة ومشكلة البحث فإن البحث الحالي يهدف إلى بلوغ جملة من المقاصد هي على النحو الآتي:.

١. التعريف بالأطر والمفاهيم لكل من منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية والتفوق التنظيمي وتحديد ما يرتبط بهم من أفكار.

٢. التعرف على مستوى العمل بمرتكزات أبعاد كل من منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية والتفوق التنظيمي في المعهد التقني بابل من وجهة نظر الملاك التدريسي.

٣. التعرف على طبيعة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات وأبعاد البحث الحالي إستناداً إلى إجابات الملاك التدريسي في المعهد التقني بابل.

٤. التعرف على مستويات التأثير لمتغيرات وأبعاد البحث الحالي المستقلة في تعزيز التفوق التنظيمي في المعهد التقني بابل إستناداً إلى إجابات الملاك التدريسي.

٥. تقديم المقترحات لعمادة المعهد التقني بابل في ضوء ما يتوصل إليه البحث من نتائج إستناداً إلى إجابات الملاك التدريسي في المعهد التقني بابل.

ثالثاً: أهمية البحث: يستمد البحث الحالي أهميته من خلال تأشير الدور الذي تلعبه العلاقة بين منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية التي يدركها الأفراد من الملاك التدريسي في تعزيز التفوق التنظيمي في المعهد التقني بابل ، إذ تتجلى تلك الأهمية من خلال إيضاحها بالنقاط الآتية:

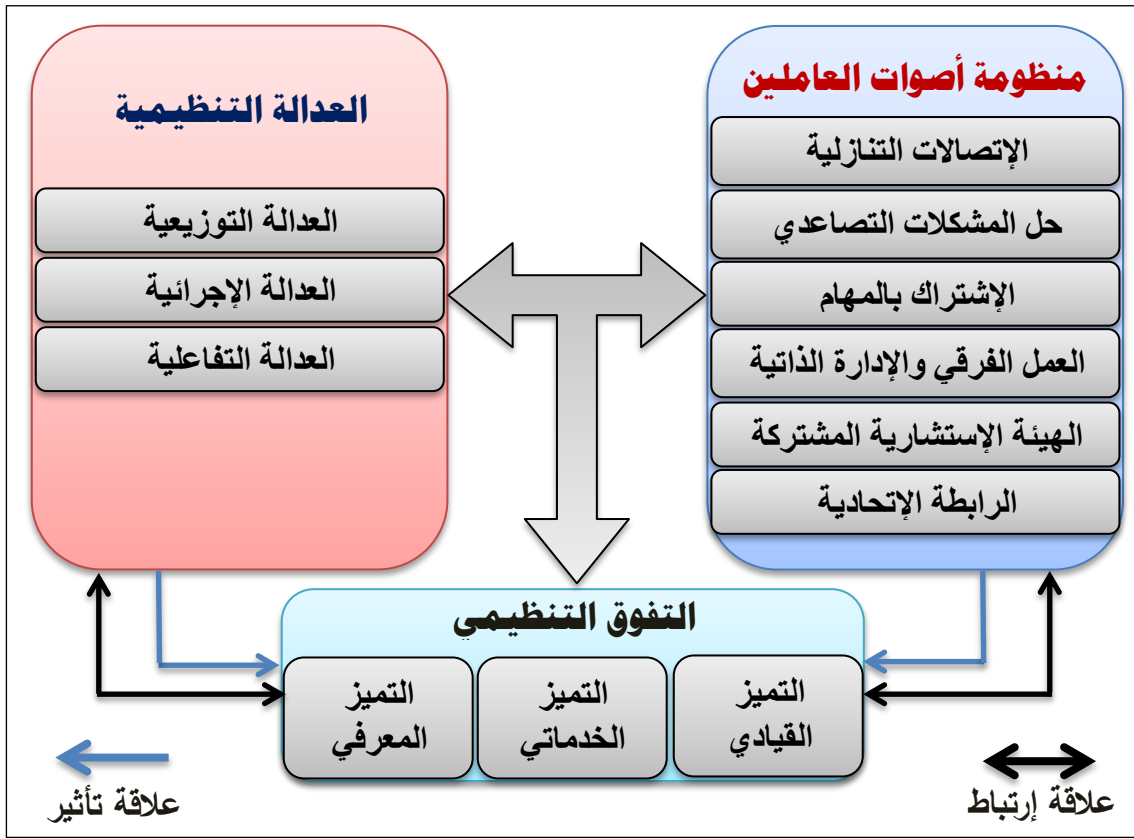
١. تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث الحالي (منظومة أصوات العاملين ، العدالة التنظيمية ، التفوق التنظيمي) من خلال الإسهامات التي قُدمت من قبل الباحثين والكتاب والنتائج الفكرية الأخرى في هذا المجال.

٢. ندرة الدراسات السابقة على حد علم الباحث التي إهتمت بدراسة متغيرات البحث الحالي في أنموذج فرضي واحد ، إذ أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على الآثار التي تتركها العدالة التنظيمية المدركة من قبل الأفراد في تحقيق التفوق دون أن تكون هنالك أي إشارة إلى منظومة أصوات العاملين بجانبها المباشر وغير المباشر في المساهمة بتحقيق التفوق أو تعزيزه.

٣. توجيه الإدارة العليا في المعهد التقني بابل محل البحث الحالي بالآثار التي تخلفها العلاقة المشتركة ما بين العدالة التنظيمية المدركة من قبل الملاك التدريسي ، وتفعيل منظومة (صوت العامل) لما لهم من تأثير على إنتاجية الأفراد وإلتزامهم التنظيمي مما ينعكس ذلك على ضمان تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

٤. تقديم حقائق تستند إلى المؤشرات الرقمية حول ممارسة أبعاد كل من (منظومة أصوات العاملين ، العدالة التنظيمية) وبيان أي من تلك المتغيرات والأبعاد يسهم في تعزيز تفوق المعهد.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الحالي والذي يبين علاقات الإرتباط والتأثير المنطقية بين المتغيرات والتي تم بناءها في ضوء ما تم التعرف عليه في مشكلة وأهداف البحث الأساسية.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى الأدبيات

خامساً: فرضيات البحث : الفرضيات التي وردت في البحث جاءت كمحاولة للإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث. إذ تم بناء فرضيات البحث الحالي على النحو الآتي:.

١. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين منظومة أصوات العاملين والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.
٢. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.
٣. الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي.
٤. الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لمنظومة أصوات العاملين في التفوق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.
٥. الفرضية الرئيسة الخامسة: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في التفوق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.
٦. الفرضية الرئيسة السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل من منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية في التفوق التنظيمي.

سادساً: منهج ومقاييس البحث: تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في التعامل مع مشكلة البحث ، إذ تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي لقياس إستجابة الأفراد المبحوثين تجاه فقرات الإستبانة والتي تأخذ أوزان (٥) أوافق بشدة ، (٤) أوافق ، (٣) محايد ، (٥) لا أوافق ، (٥) لا أوافق بشدة. وأن المقياس الخاص بتفسير المتوسط الحسابي لمستوى الإجابة لكل فقرة وبعد فرعي ومتغير رئيسي تكون (١- ١,٧٩ منخفض جداً ، ١,٨٠-٢,٥٩ منخفض ، ٢,٦٠-٣,٣٩ محايد ، ٣,٤٠-٤,١٩ عالي ، ٤,٢٠-٥ عالي جداً) (عبدالفتاح، ٢٠٠٨، ٥٣٨-٥٤٠). إذ إشتمل المتغير المستقل الأول (منظومة أصوات العاملين) المتمثل بأبعاده الستة على (٣٦) فقرة ، والمتغير المستقل الثاني (العدالة التنظيمية) المتمثل بأبعاده الثلاث على (١٥) فقرة بعد دمج لبعض الفقرات الواردة في مصدر القياس المشار إليه في الجدول أدناه كونها تتشابه في المعنى والمضمون ، والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) المتمثل بأبعاده الثلاث على (٣٠) فقرة. وكما مبين في الجدول (1) الذي يوضح مقاييس البحث.

الجدول (1) مقاييس البحث

المتغير	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	مصدر المقياس
المعلومات الشخصية	النوع الإجتماعي	٢	إعداد الباحثين
	العمر	٥	
	التحصيل الدراسي	٢	
	سنوات الخدمة	٥	
	اللقب العلمي	٤	
المتغير المستقل الأول	منظومة أصوات العاملين / ستة أبعاد		الطائي، ٢٠١٧
	الإتصالات التنازلية DW	٦	
	حل المشكلات التصاعدي UP	٦	
	الإشتراك بالمهام TP	٦	
	العمل الفرقي والإدارة الذاتية TW	٦	
	الهيئة الإستشارية المشتركة CC	٦	
	الرابطة الإتحادية UN	٦	
المتغير المستقل الثاني	العدالة التنظيمية / ثلاثة أبعاد		Al-Zu'bi 2010
	العدالة التوزيعية DJ	٥	
	العدالة الإجرائية PJ	٥	
	العدالة التفاعلية IJ	٥	
المتغير المعتمد	التفوق التنظيمي / ثلاثة أبعاد		Al-hilaa et. al., 2017
	التميز القيادي LE	١٠	

	١٠	التميز الخدماتي SE
	١٠	التميز المعرفي KE

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى الأدبيات

سابقاً: ثبات وصدق الإستبيان : لغرض التحقق من صدق وثبات الإستبانة والإتساق الداخلي لفقراتها فقد تم إجراء إختبار معامل الثبات (كرونباخ ألفا) بهدف التحقق من قوة الإستبيان ومصدقائه ومدى تمثيله للمجتمع المدروس. معامل الثبات تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح ، أي عندما تكون قيمته قريبة من الواحد الصحيح يمكن القول بأن الإستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس ، ويكون القرار بالعكس عندما تكون قيمته قريبة من الصفر يمكن القول بأن الإستبيان لا يمثل المجتمع المدروس ، وبكلام آخر أن إنخفاض القيمة عن (0.70) دليل على إنخفاض الثبات الداخلي للبيانات مما يدل ذلك على ضعفها وعدم مصداقية نتائجها إستناداً لما تمت الإشارة إليه من قبل (Sekaran & Bougie, 2010: 395). إذ يوضح جدول (٢) قيم معامل (ألفا كرونباخ) موزعة حسب المتغيرات والأبعاد الخاصة بالبحث الحالي ، إذ نلاحظ أن قيم معامل الثبات الإستبيان كانت جميعها مقبولة لمتغيرات البحث الرئيسة والأبعاد الفرعية إذ تجاوزت المعاملات حاجز (0.70) وللاستبانة ككل هي ممتازة بمعدل (٠,٩٨٣) والتي تشير إلى إمكانية الإعتماد عليها في بناء وإستخراج النتائج لكي يتم تقديم المقترحات المناسبة وبما يخدم الطريقة العلمية للبحث. وفي الجانب الآخر فقد تم إختبار معامل الصدق بهدف التحقق من صدق الإستبيان من خلال الحصول على قيم معامل الصدق والتي تتمثل بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات كرونباخ ألفا ، أي أن $\sqrt{\alpha}$ = معامل الصدق). ويمكن الحكم على صدق الإستبيان من عدمه من خلال نفس معايير الحكم على ثبات الإستبيان كما أشار بذلك (البحر ، التنحي، ٢٠١٤ : ١٤).

الجدول (2) قيم معامل الثبات والصدق

عدد فقرات البعد والمتغير	قيمة معامل الصدق	قيمة معامل الثبات	المتغيرات الرئيسة / الأبعاد
٦	0.869	٠,٧٥٦	الإتصالات التنازلية DW
٦	0.879	٠,٧٧٣	حل المشكلات التصاعدي UP
٦	0.903	٠,٨١٥	الإشتراك بالمهام TP
٦	0.952	٠,٩٠٧	العمل الفرقي والإدارة الذاتية TW
٦	0.966	٠,٩٣٤	الهيئة الإستشارية المشتركة CC
٦	0.977	٠,٩٥٤	الرابطة الإتحادية UN
٣٦	٠,٩٧٤	٠,٩٤٩	المؤشر الكلي للمتغير المستقل الأول
٥	0.965	٠,٩٣٢	العدالة التوزيعية DJ

0	0.961	0,924	العدالة الإجرائية PJ	الثاني
0	0.948	0,898	العدالة التفاعلية IJ	العدالة التنظيمية
10	0,981	0,963	المؤشر الكلي للمتغير المستقل الثاني	
10	0.970	0,940	التميز القيادي LE	المتغير المعتمد التفوق التنظيمي
10	0.978	0,957	التميز الخدماتي SE	
10	0.967	0,936	التميز المعرفي KE	
30	0,987	0,975	المؤشر الكلي للمتغير المعتمد	
81	0,991	0,983	المؤشر الكلي للإستبانة	

المصدر: إعداد الباحثين إعتماً على برنامج SPSS v.24

ثامناً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب العملي للبحث في جامعة الفرات الأوسط التقنية / المعهد التقني بابل / الملاك التدريسي.

٢. الحدود الزمانية: تمتد الحدود الزمانية للبحث في المدة بين ٢٠٢١/٦/١ حتى ٢٠٢١/١٢/٣٠ والتي تضمنت كتابة الإطار النظري واستحصال الموافقات اللازمة الخاصة بتوزيع الإستبيان واسترجاعه وتفرغ الإجابات وتحليلها.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بالمعهد التقني بابل أحد تشكيلات جامعة الفرات الأوسط التقنية. تم توزيع (١١٩) إستبانة إستبيان على الملاك التدريسي في المعهد التقني بابل من حملة الألقاب العلمية ، إذ بلغ عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (٨٤) إستبانة بنسبة إستجابة بلغت (71%). والجدول (٣) أدناه يوضح تفاصيل عينة البحث.

الجدول (٣) وصف عينة البحث

ت	المتغيرات النوعية	الفئات	العدد	النسبة	ت	المتغيرات النوعية	الفئات	العدد	النسبة
١	النوع الإجتماعي	ذكر	40	48%	٤	سنوات الخدمة	10-6 سنة	20	24%
		انثى	44	52%			11-15 سنة	17	20%
٢	العمر	٣٠ سنة فأقل	8	10%	٥	اللقب العلمي	16-20 سنة	18	21%
		31-40 سنة	27	32%			21-25 سنة	12	14%
		41-50 سنة	33	39%			26-30 سنة	17	20%
		51-60 سنة	12	14%			استاذ	5	6%
٣	الشهادة	٦٠ سنة فأكثر	4	5%	٥	اللقب العلمي	استاذ مساعد	12	14%
		ماجستير	67	80%			مدرس	22	26%
		دكتوراه	17	20%			مدرس مساعد	45	54%

المصدر: إعداد الباحثين إعتماًداً على برنامج SPSS v.24

المبحث الثاني: الإطار النظري للمبحث: أولاً: منظومة أصوات العاملين

١. مفهوم منظومة أصوات العاملين: مصطلح "صوت العاملين" الذي أصبح يستخدم بشكل متزايد في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة حتى في المنظمات الأصغر يشير إلى كيفية قدرة الأفراد العاملين على أن يكون لهم رأي في أنشطة العمل وقضايا صنع القرار داخل المنظمة التي يعملون فيها. ففي هذا الصدد وصف (Wilkinson et. al., 2004: 314) صوت العاملين بأنه أمر أساسي لإستخدام المواهب البشرية. غالباً ما يكون الإبداع والابتكار والطاقة جزءاً من الحياة الشخصية للفرد ، إذ تُعد منظومة أصوات العاملين ذا قيمة لأنها تسخر المهارات والخصائص الفردية في مكان العمل ، وكذلك تتمتع أنظمة صوت العاملين بالقدرة على تحسين وإبتكار الممارسات وإدارة التنبيه للقضايا الناشئة. ومن منظور أساسي يحتاج الأفراد إلى أنظمة صوتية ليكون لهم رأي في تحديد ظروف العمل. إذ ثبت أن تشجيع صوت العاملين أزاء الآراء المختلفة والتحدث علانية حول أي قضايا له الأثر البالغ في تحقيق التوقعات التي يضعها الرؤساء. بين (Wood & Fenton-O'Creedy, 2005: 46) أن صوت العامل يُشير إلى مقدار الجهد التطوعي الذي يرغب الشخص القيام به في إيصال الإقتراحات والآراء والمخاوف والأفكار التي يمكن إستخدامها لإجراء تحسينات الأعمال. أن الفوائد النهائية لمنح الأفراد حصة أكبر من الصوت يمكن أن تكون مهمة. وعلى هذا الأساس فإن الخطوة الأكثر أهمية هي وجود نظام يضمن سماع جميع الآراء والتعامل معها. إذا استمرت المنظمة في ترك الأفكار الجديدة تسقط على جانب الطريق ففي مرحلة ما سيتوقف الأفراد عن تقديمها وستتخفف المشاركة مما قد يُعرض مواقف المنظمة للخطر ، وحتى تتمكن المنظمة من معرفة ما إذا كانت تعمل بصوت العاملين بشكل صحيح فإن إحدى العلامات المؤكدة على ذلك هي تكرار مشاركة الأفراد في المناقشات حول القرارات والتغييرات الرئيسية. يمكن أن يلقي قياس المشاركة أيضاً الكثير من الضوء على مدى جودة عمل البرامج المعدة لتطوير منظومة أصوات العاملين. أشار (Wilkinson & Fay, 2011: 72) أنه عندما يشعر الأفراد العاملين بأنهم غير قادرين على التحدث فإن المشاعر السلبية مثل "الإستياء والغضب تتفاقم" ، والتي يمكن أن توقف الإبداع وتقلل من الحافز والإنتاجية والأداء. قد يكون الدافع وراء ذلك الشعور بعدم الأصالة وهو بحد ذاته أمر ضار نفسياً. لذلك فإن المناخ الذي يشعر فيه الأفراد بالقدرة على قول الحقيقة ضروري إذا أرادت المنظمات التكيف بسرعة مع ظروف التغيير السريع. وعلى هذا الأساس فإذا كان الأفراد قادرين على التحدث عما هو مهم بالنسبة لهم وما يمكن تحقيقه ، فيمكن للمنظمات من تصميم خطط حوافز توجه الموظفين بشكل أفضل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ونظراً لأن العالم يتطور بسرعة أكبر ، فإن المنظمات التي لا تستطيع بناء صورة سريعة لكيفية التغيير ومن ثم اتخاذ الإجراءات ستتخلف عن الركب.

أ. أبعاد منظومة أصوات العاملين :الإتصالات التنازلية: أكد (Kessler et. al., 2004: 529) بأن الإتصالات النازلة هي الآلية التي تجعل المنظمات قادرة على إدارة علاقة العمل الخاصة بها وذلك من خلال تدفق المعلومات والذي يُعد أمراً حيوياً بالنسبة لها ، فالتواصل الجيد غالباً ما يكون مقدمة لأشكال أعمق من صوت الفرد العامل فاستخدام تقنيات الإتصال التنازلي هو الآلية التي تحدث على أساس شخصي وجهاً لوجه ، مما ينتج عنها معلومات ذات صلة مباشرة بالفرد وخاضعة للتوضيح والمناقشة. فيما أشار (Wilkinson et. al., 2004: 301) إن الإتصالات النازلة هي الإستراتيجية التي تُصمم بطريقة تمكن جميع الأفراد من تمثيل آرائهم للإدارة بدلاً من أن تكون العكس ، إذ أن الهدف منها هو لكسر الحواجز التي تكون موجودة بين الإدارات العليا والأفراد في مواقع التنفيذ. فهي فرصة للأفراد العاملين والرؤساء لتبادل الآراء حول القضايا وبشكل عام على أساس فردي ولكن أيضاً من خلال عملية تشاور جماعية.

ب. حل المشكلات التصاعدي: أشار (Batt, 2004: 187) إلى حل المشكلات التصاعدي بأنها مجموعة من آليات الصوت التي تستفيد من معرفة الأفراد العاملين وأفكارهم من خلال الإقتراحات الفردية أو من خلال مجموعات مخصصة أو شبه دائمة يتم تجميعها معاً لغرض محدد هو حل المشكلات أو توليد الأفكار. فيما أكد (Dundon et. al., 2006: 506) بأنها الآلية التي تزيد مخزون الأفكار المتاحة للإدارة وتشجع مناخ العلاقات الإنتاجية الأكثر تعاوناً. فقد تكون قصيرة الأجل ، أي بمجرد حل مشكلة معينة قد تصبح قديمة وهذا ما يجعل الأفراد في بعض الأحيان أن يصبحون متشائمين بشأن الفوائد التي يتم الحصول عليها من هذه الآليات حيث يُنظر إلى الإدارة على أنها تستخدم أفكارهم ، ومع ذلك لا يرى الأفراد سوى القليل من التقدير أو المكافأة في المقابل.

ت. الإشتراك بالمهام: وصف (Sewell, 2005: 205) صوت الفرد العامل من خلال المشاركة القائمة على المهام هو المكان الذي يكون فيه للعمال رأي مباشر في كيفية تنظيم العمل فهو بذلك يعتبر جزء لا يتجزأ من الوظيفة ، ويشكل جزءاً من الحياة العملية اليومية ويمكن أن يحدث أفقياً وعمودياً من حيث عدد وتنوع المهام التي يؤديها العمال على نفس مستوى المهارة في المنظمة. فيما أشار (Lavelle et. al., 2010: 428) إلى أن المشاركة في المهام هي "الفرص التي توفرها الإدارة في مكان العمل للتشاور مع المرؤوسين إما كأفراد أو كمجموعات فيما يتعلق بتفويض المسؤوليات والسلطة لإتخاذ القرار فيما يتعلق بمهمة العمل الفورية أو ظروف العمل. كما أن الهدف من تلك العملية هو تركيز الإنتباه على الوظيفة الفعلية ، لأن الأفراد عندما يتم تشجيعهم على المشاركة بنشاط في التأثير على القرارات ، والمساهمة بآرائهم وفي حل المشكلات على مستوى مكان العمل فإن ذلك سينعكس على مستوى أدائهم والإهتمام والتركيز على وظائفهم.

ث. العمل الفرقي والإدارة الذاتية: أشار (Geary & Dobbins, 2001: 9) إلى آلية العمل الفرقي والإدارة الذاتية بأنها الآلية التي تتيح قدرًا أكبر من المشاركة من الآليات الأخرى ، إذ تتضمن هذه الآلية العمل بدون إشراف مباشر وتسمح للفرد بالتحكم في أساليب العمل وأعضاء الفريق وإدارتهم الشاملة لجدول عملهم اليومي. إذ تسهم بتعزيز المهارات التنظيمية للأفراد وفرق العمل وتعلم كيفية تعدد المهارات بشكل فعال. يعتقد (Zhang et. al., 2019: 816) بأنها الآلية التي تعمل على تعزيز تصورات الأفراد عن التحكم الشخصي والقدرة على إدارة الذات في العمل كونه عامل حاسم في دفع صوت الأفراد نحو الحرص على ممارسة الأعمال الفردية أو ضمن المجموعة من خلال الإشراف والمتابعة الذاتية ، وبالتالي فإن فعالية الصوت مرتبطة بشكل إيجابي بقدرة الفرد على العمل الفردي أو من خلال المجموعة.

ج. الهيئة الإستشارية المشتركة: إقترح (Luchak, 2003: 128) ضرورة التفريق بين الصوت المباشر والصوت التمثيلي. إذ يميل الأول إلى أن ينظر إليه من منظور أكثر وقائية. وبناءً على ذلك فإن الأفراد المخلصين الذين تربطهم علاقة عاطفية قوية بالمنظمة هم أكثر عرضة لإستخدام قنوات مباشرة وأكثر مرونة لتقديم شكاواهم ، مما يؤدي إلى إستعدادهم لقطع مسافة إضافية لضمان تسوية المشكلات قبل أن يكون لديهم فرصة للتصعيد. وفي المقابل قد يميل أصحاب العمل الذين يتبنون منظوراً تعددياً إلى رؤية القيمة المحتملة للشكاوى كمصدر للتغذية الراجعة يكمل الترتيبات التمثيلية المتطورة. فيما وصف (Pyman et. al., 2006: 544) آلية التشاور المشترك بأنها العملية التي يتم من خلالها إبلاغ الأفراد العاملين بأفكار الأعمال والإجراءات والنهج ، والسعي للحصول على ملاحظاتهم والتعليقات والمخاوف والقضايا قبل أن يتخذ القرار النهائي. فالإستشارة هي محادثة وظيفية بين المنظمة وأفرادها حول العناصر والمجالات والمخاطر والضوابط التي تؤثر بشكل مباشر عليهم.

ح. الرابطة الإتحادية: ذكر (Danford et. al., 2005: 594) أن الرابطة الإتحادية هي الآلية التي تُسهم في توفير أنظمة لضمان مساءلة ممثلي العاملين أمام ناخبيهم المحليين ، وأن يأخذ كبار المدراء الإستشارة المشتركة على محمل الجد من حيث مجموعة القضايا التنظيمية التي تمت تغطيتها واستعدادهم للاستماع إلى وجهات نظر الممثلين ، ثم يُفترض أن هذا الشكل من المشاركة يقدم مدخلات أكثر نظامية للأفراد في عمليات إتخاذ القرار الإستراتيجي على مستوى أعلى. فيما وصف (Kaufman, 2015: 27) مجلس العمل بأنه منظمة تعمل على أرض الواقع وتمثل العمال الذين يعملون على مستوى المنظمة وقد يكون مكملاً للنقابات العمالية ولكنه مستقل عنها. إذ يقدم مجلس العمال آراء ومقترحات إلى صاحب العمل فيما يتعلق بتقديم وتطبيق القواعد بشأن العمل ، وحل بعض الحقوق الإقتصادية والإجتماعية للعمال ، والتدريب المهني وتعليم العمال ، وتنظيم جوانب معينة من المعايير الإجتماعية للعمال. فهناك ثلاث جهات نظر رئيسية حول سبب

وجود مجالس العمل في المقام الأول وجدت للحد من الصراع في مكان العمل من خلال تحسين وتنظيم قنوات الاتصال ، وكذلك لزيادة القدرة التفاوضية للعمال ، وتصحيح إخفاقات السوق من خلال السياسة العامة. وفي السياق ذاته

ثانياً: العدالة التنظيمية

١. مفهوم العدالة التنظيمية: في الوقت الحاضر لا يمكن لأحد إنكار الدور الذي يؤديه المورد البشري في المنظمات وتأثيره على تحقيق الأهداف التنظيمية ، ونظراً لكون المورد البشري أحد العوامل الإستراتيجية في المنظمات يتوجب على القائمين بإدارة شؤون المنظمات معاملته كأحد المكونات الرئيسية ، فيجب إيلاء الموارد البشرية الإهتمام الواجب من أجل خلق بيئة عمل حميمة وودية دون إرتباك وفوضى. تُعد العدالة التنظيمية حسب وصف (Cropanzano et. al., 2007: 35) بأنها مفهوماً شخصياً وصفيماً من حيث أنها تجسد ما يعتقد الأفراد أنه صحيح ، وليس حقيقة موضوعية أو مدونة أخلاقية إلزامية. فهي تقييم شخصي حول الموقف الأخلاقي والمعنوي للسلوك الإداري. ويترتب على هذا النهج أن تحقيق العدالة يتطلب من الإدارة أن تأخذ وجهة نظر الفرد العامل. أي أنهم بحاجة إلى فهم أنواع الأحداث التي تولد هذا الشعور الذاتي بالعدالة التنظيمية. أشار (Bakhshi et. al., 2009: 146) أن العدالة التنظيمية تدل على تصور الأفراد لسلوكيات منظماتهم وقراراتها وأفعالها وكيفية تأثيرها على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل ، إذ يرتبط المصطلح إرتباطاً وثيقاً بمفهوم الإنصاف ، فالأفراد حساسون تجاه القرارات التي يتخذها أصحاب العمل ، سواء على النطاق الصغير أو الكبير وسيحكمون على هذه القرارات على أنها غير عادلة أو عادلة ، إذ تؤثر تلك الأحكام على سلوك الفرد ويمكن أن تؤدي في الحالات التي يكون فيها للإجراءات تأثير شخصي على الفرد. لذلك يجب أن يكون ضمان العدالة التنظيمية أولوية بالنسبة للمنظمات لأنه يقلل من حدوث الإنحراف في مكان العمل والغياب وفك الارتباط والسلوكيات العكسية كما يشجع السمات الإيجابية مثل الثقة والتواصل التقدمي الذي يؤدي إلى التميز الفردي والمنظمي. وصف (Schminke et. al., 2015: 728) العدالة التنظيمية على أنها "إدراك متميز من قبل الأفراد على مستوى الوحدة فيما يتعلق بتصورات الإنصاف المشتركة للمعاملة من قبل السلطات التنظيمية" ، وأن المناخات المتعلقة بالعدالة ستؤثر على النتائج التنظيمية الهامة في أي جزء من المنظمة. إذ توجد أربعة خطوط فكرية على الأقل حول سبب تأثير الإدراك المشترك فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية على سلوكيات الأفراد العاملين ومواقفهم والنتائج التنظيمية الأخرى. فالأفراد يلاحظون وبالتالي يتعلمون السلوكيات والمواقف من أقرانهم ، فعندما يتفاعلون فإنهم يتبادلون الخبرات والأحداث المهمة في العمل ، ويناقشون المعلومات المهمة مع أعضاء آخرين في المنظمة ، ويطورون إجماعاً في تفسيرهم لهذه الأحداث والتجارب. ومن خلال عملية

العدوى الاجتماعية ينتشر مناخ العدالة من خلال المنظمة عن طريق تبادل الأفراد والتواصل وتبادل المعلومات المتعلقة بالعدالة.

٢. أبعاد العدالة التنظيمية

أ. العدالة التوزيعية: وصف (Lam et. al., 2002: 2) العدالة التوزيعية بأنها تصور الأفراد أو المجموعات لعدالة المعاملة التي يتم تلقيها من المنظمة ورد فعلهم السلوكي تجاه هذه التصورات ، فهي تشير إلى الإنصاف المتصور للمخرجات التي يتلقاها الموظفون ، فالعدالة التوزيعية مرتبطة بقوة بالرضا عن التعويضات وما يلحق بها ، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنتائج الشخصية كإشباع الوظيفة. أشار (Klendauer & Deller, 2009: 30) بأن العدالة التوزيعية هي تصور النتائج التي تتوافق مع القواعد الضمنية للتخصيص. وفقاً لنظرية الإنصاف يجب أن يتلقى الأفراد مخرجات (تعويضات) تتفق مع مدخلاتهم (الجهود). غالباً ما يواجه الأفراد نتائج منخفضة بينما يتوقع منهم الحفاظ على مستويات ثابتة من المدخلات أو حتى زيادة مدخلاتهم.

ب. العدالة الإجرائية: وصف (Klendauer & Deller, 2009: 31) العدالة الإجرائية بأنها الإنصاف المتصور للعملية التي تم من خلالها تحديد النتائج أو إتخاذ وتطبيق القرارات وفق إجراءات عادلة ، وكيفية إستيعاب وتقييم الأفراد العاملين لعدل النظام أو الإجراءات القضائية والعدلية بصورة عامة ، وبذلك فإن العدالة الإجرائية تتعلق بإنصاف وشفافية العمليات التي يتم من خلالها إتخاذ القرارات مع إمكانية تجنب تعارض تلك القرارات مع عدالة التوزيع (الإنصاف في توزيع الحقوق أو الموارد) ، والعدالة الجزائية (الإنصاف في معاقبة الأخطاء). أشار (Fischer, 99: 2012) أن العدالة الإجرائية تركز على الطريقة التي يتفاعل بها أصحاب القرار مع الأفراد في المنظمة ، وكيف تشكل خصائص هذه التفاعلات وجهات نظر الأفراد تجاه المنظمة ، وإستعدادهم للإمتثال. إذ تستند العدالة الإجرائية بذلك على أربعة مبادئ مركزية تتعلق بمعاملة الأفراد بكرامة واحترام ، وإعطاء صوت لهم لإبداء وجهات النظر قبل الشروع بعملية إتخاذ القرارات ، والحياد في صنع القرار ، ونقل الدوافع الجديرة بالثقة. إذ أن هذه المبادئ يمكن لها أن تساهم في تعزيز العلاقات بين السلطات في المنظمة والأفراد.

ت. العدالة التفاعلية: أشار (Streicher et. al., 2008: 131) إن العدالة التفاعلية تتمثل بالعلاج التفاعلي الذي يتلقاه الأفراد أثناء الإجراءات (مثل الإحترام والتفسير الشامل). إذ يتم تقسيم العدالة التفاعلية وفقاً لذلك الوصف إلى عاملين منفصلين على الصعيد الشخصي يتعلق بالمعاملة المحترمة والمهذبة والكرامة للأفراد من قبل صناع القرار. وعلى الصعيد المعلوماتي يعكس نوعية وكمية المعلومات حول عملية إتخاذ القرار المقدمة للأفراد من حيث تفسيرات دقيقة وفي الوقت المناسب. تُشير العدالة التفاعلية وفقاً (Klendauer & Deller, 2009: 32) إلى الجانب الإنساني من الإجراءات التنظيمية ، أي طريقة تعامل الإدارة أو صانعي القرار مع الأفراد العاملين. إذ تهتم

العدالة التفاعلية بعملية الاتصال بين المصدر ومتلقي الإنصاف وتؤكد على أهمية الأدب والصدق والاحترام. فالنقص المعتاد في التواصل يخلق الغموض ، فغالبًا ما يبني الأفراد تفسيراتهم الخاصة مع التركيز بشكل أساسي على السمات السلبية للإدارة وسيناريوهات أسوأ الحالات. إذ تمنح المعلومات في الوقت المناسب الأفراد وقتًا للحزن والإستعداد قبل تنفيذ القرارات.

ثالثاً: التفوق التنظيمي

١. مفهوم التفوق التنظيمي: تم وصف التفوق التنظيمي من قبل (Al-Dhaafri et. al., 2013: 75) بأنه النموذج المثالي لنمو المنظمات وتحسينها من خلال تحديد نقاط القوة والفرص القابلة للتحسين. إذ تشير المنظمات الممتازة إلى المنظمات التي تسعى إلى تكييف نفسها أكثر فأكثر مع نموذج التميز والخطوة نحو التفوق التنظيمي ، فهو عملية تقييم للتحسينات المستمرة لفهم ما تم إنجازه وما هي التحسينات الإضافية التي تحتاجها المنظمة. وبهذا يُعتبر التفوق الممارسة البارزة في إدارة وتحقيق النتائج في منظمة تستند إلى تسعة مفاهيم أساسية تمثل "التوجه نحو النتائج ، والقيادة وثبات الهدف ، والتعلم المستمر ، والجمهور ، والإدارة بالحقائق والعملية ، وتطوير الشراكة ، والإبتكار والتحسين ، والتركيز على العملاء ، وتنمية الأفراد ومشاركتهم". أشار (Al Shobaki & Abu-Naser, 2016: 69) إن التفوق التنظيمي هو مفهوم كلي وشامل وغير قابل للتجزئة ، فهو أسلوب فكري وفلسفة إدارية قائمة على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية إحتياجات جميع الأطراف سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في سياق ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر. فهو يُعد بذلك عملية جودة للممارسات بما في ذلك التقييم الذاتي لتحسين فعالية المنظمة ، ووضعها التنافسي ، ومرونة العمل فيها ، ومشاركة جميع المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التميز. تمت الإشارة إلى التفوق التنظيمي من قبل (Al hilaa et.al., 2017: 22) على أنه حالة من الإبداع الإداري والتميز لتحقيق مستويات عالية من الأداء الإستثنائي في المنظمة ، بما في ذلك تحقيق نتائج متفوقة أفضل مما يحققه المنافسون بما يرضي العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المنظمة. فالمنظمة المتفوقة تلك التي تلبى الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث "القيادة ، والتحرك بمرونة وفعالية ، وإعتماد إستراتيجية المشاركة والسماح للأفراد العاملين بإبداء الآراء تجاه قرارات تطوير الأعمال ، وتوفير الفرص لتبادل تكييف المعرفة والمعلومات والإستراتيجية والثقافة.

٢. أبعاد التفوق التنظيمي

أ. التميز القيادي: ذكر (Al-Dhaafri et. al., 2013: 77) إن معظم نماذج التميز تعتبر القيادة العامل الأكثر أهمية الذي يعزز الأداء العالي للمنظمات. لذلك تعتبر القيادة الجيدة مفتاح النجاح

التنظيمي والأداء المتفوق ، إذ يمكن تحقيق التميز التنظيمي من خلال تطوير وتنفيذ إستراتيجيات القيادة. علاوة على ذلك أن إدارة المنظمات بدون قيادة لا يمكنها توليد التميز وخلقها ، فالتميز التنظيمي الذي تبغيه المنظمات يبدأ ببناء القيادة وهو ما يعني تطوير القادة من خلال التعليم والتدريب ليكون لديهم القدرة على إكتساب الكفاءات. بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تتمتع المنظمات التي تحاول تحقيق التميز بعلاقة منسقة بين القادة والتابعين والعمل كفريق واحد. وفي ذات السياق فقد أكد (Al Shobaki et. al., 2017: 9) أن التميز في القيادة يُعد أهم ركيزة تقوم عليها الإدارة الحديثة ، إذ تتطلب الإدارة في المنظمات المعاصرة قدرات متفوقة للقائد لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. فالمنظمات تستطيع الوصول إلى التميز القيادي من خلال تبني ثقافة التميز في جميع أعمالها ، ونشر الرؤية والاستراتيجية الداعمة للتميز ، لأن القيادة هي بحد ذاتها تعني السبق والقدرة على تخيل المستقبل والإدراك ، وبناء المرونة ، ودعم الآخرين نحو إحداث تغيير إستراتيجي ضروري ومطلوب في المنظمة.

ب. التميز الخدماتي: إن التميز في الخدمة يكون من خلال تبني المنظمة تطوير منتج خدمي بمواصفات فريدة مما يمنح المنظمة الفرصة لوضع أسعار إستثنائية ، لذلك يتوجب على المنظمات التي تطمح في التفوق والتميز عن الآخرين أن يتصف الأداء الخدمي الخاص بها لخدمة المجتمع بالمرونة والإتساق والتطابق مع التطور السريع وإعتماد التحسين والتطوير المستمر كإستراتيجية لتطوير أنظمتها وآلياتها ومنهجيات عملها كي يُسهم ذلك في إحداث نقلة نوعية (Al Shobaki et. al., 2017: 9). فقد وصف (Ershadi & Dehdazzi, 2019: 9) معيار التميز الخدماتي الذي يُسهم بالتفوق والتميز الذي تطمح إليه المنظمات إن على المنظمات أن تقوم بتصميم وإدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات من أجل خلق قيمة متزايدة لعملائها وأصحاب المصلحة من خلال إستثمار حقيقي وسليم لجهود أفرادها.

ت. التميز المعرفي: يُعد التميز المعرفي إمتلاك المنظمة لمزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة عند الأفراد العاملين. إذ تُعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات التي يجب أن تدخل في إدارة المعرفة ، لأنها أنسب المؤسسات لتبني هذا المبدأ (Al Shobaki et. al., 2017: 9). فيما أشار (Ershadi & Dehdazzi, 2019: 9) إن المنظمات التي تريد أن تتميز وتتفوق عليها أن تقدر أفرادها كرأس مال بشري وخلق ثقافة تحقق مصالح كلا الطرفين من خلال الموازنة بين الأهداف الفردية والتنظيمية. إذ يصف هذا المعيار كيفية تطوير القدرات ، وتعزيز المساواة ، والتواصل ، والتشجيع ، والتقدير ، والعناية بالأفراد من أجل تحفيزهم وإلزامهم لتمكينهم من إستخدام مهاراتهم المعرفية لصالح المنظمات العاملين فيها

المبحث الثالث: الإطار التحليلي للبحث في هذا المبحث سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة البحث عن أسئلة الاستبيان وذلك بإعتماد بعض المقاييس الإحصائية الوصفية واختبار فرضيات البحث والدلالات الإحصائية الخاصة بها وعلى النحو الآتي.

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث الحالي: في هذا الجزء من مبحث الجانب التحليلي سيتم عرض نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الحالي وأبعادها. إذ سيتم التركيز على احتساب المتوسط الحسابي لإجابات كل فقرة (لغرض المقارنة مع الوسط الفرضي لتدرج ليكرت الخماسي المعتمد في إستبانة البحث والبالغ ٣) ، كذلك احتساب الانحراف المعياري لمتوسط الإجابات لبيان مقدار التشتت في إجابات أفراد عينة البحث وتحديد دقتها ، فيما سيتم احتساب النسبة المئوية لمتوسط الإجابات لكل فقرة لغرض تحديد مستوى التقييم لل فقرات والإبعاد والمتغيرات وعلى النحو الآتي:

١. **وصف وتشخيص منظومة أصوات العاملين وأبعادها** أشارت النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي الوصفي لفقرات وأبعاد المتغير المستقل الأول (منظومة أصوات العاملين) المبينة تفاصيلها في الجدول (٤) إلى:

جدول رقم (٤) وصف وتشخيص منظومة أصوات العاملين وأبعادها

ت	أبعاد المتغير الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	الإتصالات النازلة	4.17	0.555	83%
٢	حل المشكلات التصاعدي	3.90	0.601	78%
٣	الإشتراك في المهام	3.83	0.619	77%
٤	العمل الفرقي	3.66	0.758	73%
٥	الهيئة الإستشارية المشتركة	3.43	0.861	69%
٦	الرابطة الإتحادية	3.40	0.912	68%
	الوصف والتشخيص الإجمالي للمتغير	٣,٧٣	٠,٥٤٩	75%

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

أ. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (منظومة أصوات العاملين) والذي بلغ (3.73) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ ٣ ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (٠,٥٤٩) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الانحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات وأبعاد هذا المتغير (75%).

ب. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي للبعد المباشر (الإتصالات النازلة) والذي بلغ (4.17) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ ٣ ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (٠,٥٥٥) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الانحراف المعياري مما يعني دقة إجابة

أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (83%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3,87) و (4,40) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم تراوحت بين عالية وعالية جداً.

ت. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي للبعد المباشر (حل المشكلات التصاعدي) والذي بلغ (3.90) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ 3 ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (0,601) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الإنحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (78%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3,31) و (4,39) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم تراوحت بين متوسطة وعالية جداً.

ث. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي للبعد المباشر (الإشتراك في المهام) والذي بلغ (3.83) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ 3 ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (0,619) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الإنحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (77%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3,74) و (4,05) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم عالية.

ج. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي للبعد المباشر (العمل الفرقي) والذي بلغ (3.66) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ 3 ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (0,758) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الإنحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (73%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3,50) و (3,81) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم عالية.

ح. إرتفاع طفيف في المتوسط الحسابي الكلي للبعد غير المباشر (الهيئة الإستشارية المشتركة) والذي بلغ (3.43) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ 3 ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (0,861) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الإنحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (69%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3,31) و (3,50) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم تراوحت بين متوسطة وعالية.

خ. إرتفاع طفيف في المتوسط الحسابي الكلي للبعد غير المباشر (الرابطة الإتحادية) والذي بلغ (3.40) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ ٣ ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (٠,٩١٢) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الإنحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (68%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (٣,٣١) و (٣,٥٤) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم تراوحت بين متوسطة وعالية.

٢. وصف وتشخيص العدالة التنظيمية وأبعادها : أشارت النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي الوصفي لفقرات وأبعاد المتغير المستقل الثاني (العدالة التنظيمية) المبينة تفصيلها في الجدول (٥) إلى:

جدول رقم (٥) وصف وتشخيص العدالة التنظيمية وأبعادها

ت	أبعاد المتغير الفرعية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	العدالة التوزيعية	3.58	0.953	72%
٢	العدالة الإجرائية	3.55	0.904	71%
٣	العدالة التفاعلية	3.79	0.738	76%
الوصف والتشخيص الإجمالي للمتغير		٣,٦٤	٠,٨١٤	73%

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

أ. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (العدالة التنظيمية) والذي بلغ (3.64) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ ٣ ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (٠,٨١٤) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الإنحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات وأبعاد هذا المتغير (73%).

ب. إرتفاع نسبي للمتوسط الحسابي الكلي لبعد (العدالة التوزيعية) والذي بلغ (3.58) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ ٣ ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (٠,٩٥٣) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الإنحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (72%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (٣,٢١) و (٣,٧٣) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم تراوحت بين متوسطة وعالية.

ت. إرتفاع نسبي للمتوسط الحسابي الكلي لبعد (العدالة الإجرائية) والذي بلغ (3.55) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ ٣ ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد

الكلية بلغ (0,904) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الانحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (71%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3,48) و (3,64) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم عالية.

ث. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي لبعد (العدالة التفاعلية) والذي بلغ (3.79) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ 3 ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (0,738) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الانحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (76%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3,67) و (3,94) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم عالية.

3. وصف وتشخيص التفوق التنظيمي وأبعاده أشارت النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي الوصفي لفقرات وأبعاد المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) المبينة تفصيلها في الجدول (6) إلى:

جدول رقم (6) وصف وتشخيص التفوق التنظيمي وأبعاده

ت	أبعاد المتغير الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	التميز القيادي	3.66	0.712	73%
2	التميز الخدماتي	3.63	0.818	73%
3	التميز المعرفي	3.65	0.790	73%
	الوصف والتشخيص الإجمالي للمتغير	3,65	0,724	73%

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

أ. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (التفوق التنظيمي) والذي بلغ (3.65) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ 3 ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (0,724) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الانحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات وأبعاد هذا المتغير (73%).

ب. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي لبعد (التميز القيادي) والذي بلغ (3.66) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ 3 ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (0,712) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الانحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (73%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3,49) و (3,90) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم تراوحت بين متوسطة وعالية.

ت. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي لبعده (التميز الخدماتي) والذي بلغ (3.63) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ ٣ ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (٠,٨١٨) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الانحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (73%). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (٣,٥٤) و (٣,٨٠) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم تراوحت بين متوسطة وعالية.

ث. إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي لبعده (التميز المعرفي) والذي بلغ (3.65) بمستوى تقييم (عالي) متجاوزاً بذلك الوسط الفرضي والبالغ ٣ ، وأن مقدار التشتت في متوسط إجابات الأفراد الكلي بلغ (٠,٧٢٤) وفقاً لما أشارت بذلك قيمة الانحراف المعياري مما يعني دقة إجابة أفراد عينة البحث وعدم انحرافها بشكل كبير عن متوسطها ، فيما بلغت نسبة الإتفاق في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد (73%) فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (٣,٤٣) و (٣,٩٦) جميعها أعلى من الوسط الفرضي وبمستويات تقييم تراوحت بين متوسطة وعالية.

ثالثاً: إختبار فرضيات البحث

١. إختبار فرضيات الإرتباط والتأثير المباشر : هذا المحور من المبحث الثالث تم تخصيصه لإختبار فرضيات البحث المتعلقة بكل من علاقات الإرتباط والتأثير المباشر بين متغيرات البحث الحالي على المستوى الكلي ، كذلك التحقق من معنوية تأثير كل من منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية في التفوق التنظيمي. تم الإعتماد على معامل الإرتباط (بيرسون) في إيجاد معاملات الإرتباط وبيان نوع العلاقات بين المتغيرات ، معامل الإنحدار الخطي البسيط لبيان معنوية التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد ، والإنحدار الخطي المتعدد لبيان مستوى تأثير العلاقة بين منظومة صوت العاملين والعدالة التنظيمية في التفوق التنظيمي. فقد أشارت النتائج المبينة في جدول (٧) إلى:

جدول رقم (٧) قيم معاملات إرتباط بيرسون والإنحدار الخطي البسيط

المتغير التفسيري	R	R ²	β ₁	T	Sig	F	Sig	المتغير المستجيب
منظومة أصوات العاملين	0.773**	0.598	1.018	11.046	0.000	122.017	0.000	التفوق التنظيمي
	0.726**	0.527	0.941	9.559	0.000	91.365	0.000	التميز القيادي
	0.772**	0.595	1.149	10.986	0.000	120.689	0.000	التميز الخدماتي
	0.673**	0.453	0.967	8.235	0.000	67.816	0.000	التميز المعرفي
العدالة التنظيمية	0.922**	0.849	0.820	21.510	0.000	462.667	0.000	التفوق التنظيمي
	0.866**	0.749	0.758	15.661	0.000	245.272	0.000	التميز القيادي

التميز الخدماتي	0.000	٢٨٧,٨١٢	0.000	١٦,٩٦٥	٠,٨٨٧	0.778	0.882**	
التميز المعرفي	0.000	١٩٤,٧٨٩	0.000	١٣,٩٥٧	٠,٨١٤	0.704	0.839**	
العدالة التنظيمية			0.000				0.708**	منظومة أصوات العاملين
العدالة التوزيعية			0.000				0.696**	
العدالة الإجرائية			0.000				0.641**	
العدالة التفاعلية			0.000				0.657**	

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

أ. وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المتغير التفسيري المستقل الأول (منظومة أصوات العاملين) والمتغير المستجيب المعتمد (التفوق التنظيمي). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والمعتمد (0.773^{**}) بمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($0,01$) مما يشير ذلك إلى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين على المستوى الكلي. أما على مستوى العلاقة بين المتغير المستقل الأول والأبعاد الفرعية للمتغير المعتمد فقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.673^{**}) و (0.772^{**}) جميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($0,01$) وبذلك تكون الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منظومة أصوات العاملين والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي) قد تحققت على المستويين الكلي والفرعي.

ب. وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المتغير التفسيري المستقل الثاني (العدالة التنظيمية) والمتغير المستجيب المعتمد (التفوق التنظيمي). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والمعتمد (0.922^{**}) بمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($0,01$) مما يشير ذلك إلى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين على المستوى الكلي. أما على مستوى العلاقة بين المتغير المستقل الثاني والأبعاد الفرعية للمتغير المعتمد فقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.839^{**}) و (0.882^{**}) جميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($0,01$) وبذلك تكون الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي) قد تحققت على المستويين الكلي والفرعي.

ت. وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين (منظومة أصوات العاملين) و (العدالة التنظيمية). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.708^{**}) بمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($0,01$) مما يشير ذلك إلى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين على المستوى الكلي. أما على مستوى العلاقة بين (منظومة أصوات العاملين) والأبعاد الفرعية (للعدالة التنظيمية) فقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.641^{**}) و (0.696^{**}) جميعها ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) وبذلك تكون الفرضية الرئيسية الثالثة (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي) قد تحققت على المستويين الكلي والفرعي.

ث. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير التفسيري المستقل الأول (منظومة أصوات العاملين) على المتغير المستجيب المعتمد (التفوق التنظيمي). إذ بلغت قيمة معامل ميل الإنحدار بين المتغيرين ($\beta_1 = 1.018$) والتي يتضح من خلالها بأن زيادة الإهتمام بمنظومة صوت العامل داخل المعهد التقني بابل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق التفوق التنظيمي بنسبة تتجاوز ١٠٠% ، ومن خلال قيمة معامل التحديد البالغة ($R^2 = 0.598$) يتضح بأن منظومة صوت العامل تفسر ما نسبته (٦٠%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي. فيما بلغت قيمة ($F = ١٢٢,٠١٧$) بمستوى معنوية ($\text{Sig} = ٠,٠٠٠$) أقل من (٠,٠١) مما يدل ذلك إلى جودة نموذج الإنحدار في توقع التباين الحاصل في المتغير المعتمد. وبذلك تكون الفرضية الرئيسية الرابعة (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لمنظومة أصوات العاملين في التفوق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي) قد تحققت على المستويين الكلي والجزئي كما أشارت بذلك نتائج تأثير منظومة صوت العاملين على التفوق التنظيمي والتميز على مستوى القيادة والخدمة والمعرفة في جدول (٧).

ج. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير التفسيري المستقل الثاني (العدالة التنظيمية) على المتغير المستجيب المعتمد (التفوق التنظيمي). إذ بلغت قيمة معامل ميل الإنحدار بين المتغيرين (0.820) والتي يتضح من خلالها بأن زيادة الإهتمام بالعدالة التنظيمية داخل المعهد التقني بابل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق التفوق التنظيمي بنسبة ٨٢% ، ومن خلال قيمة معامل التحديد البالغة ($R^2 = 0.849$) يتضح بأن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (٨٥%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي. فيما بلغت قيمة ($F = ٤٦٢,٦٦٧$) بمستوى معنوية ($\text{Sig} = ٠,٠٠٠$) أقل من (٠,٠١) مما يدل ذلك إلى جودة نموذج الإنحدار في توقع التباين الحاصل في المتغير المعتمد. وبذلك تكون الفرضية الرئيسية الخامسة (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في التفوق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي) قد تحققت على المستويين الكلي والجزئي كما أشارت بذلك نتائج تأثير العدالة التنظيمية على التفوق التنظيمي والتميز على مستوى القيادة والخدمة والمعرفة في جدول (٧).

٢. إختبار فرضية تأثير العلاقة بين منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية على التفوق التنظيمي للتحقق من معنوية تأثير كل من منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية في التفوق التنظيمي وفقاً لما جاء في الفرضية الرئيسية السادسة ، ومن أجل قبول تلك الفرضية من عدمه تم إعتداد أنموذج الإنحدار الخطي المتعدد وكما موضح من خلال النتائج الواردة في جدول (٨).

جدول رقم (٨) نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير العلاقة بين منظومة أصوات العاملين

والعدالة التنظيمية على التفوق التنظيمي

المتغير المستجيب	Sig	t	معاملات الإنحدار		Sig	F	R ²	R	المتغيرات التفسيرية
			β_2	β_1					
التفوق التنظيمي	0.000	٤,٤٣٥	٠,٦٦٧	٠,٣٢٠	0.000	293.836	0.879	0.937**	منظومة أصوات العاملين
	0.000	١٣,٧٠٢							العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

يُظهر الجدول (٨) النتائج الخاصة بتحليل الإنحدار الخطي المتعدد هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١) للمتغيرات المستقلة التفسيرية (منظومة أصوات العاملين ، العدالة التنظيمية) على المتغير المعتمد / المستجيب (التفوق التنظيمي). إذ بلغت قيمة معامل ميل الإنحدار لمنظومة صوت العامل ($\beta_1 = 0.320$) وللعدالة التنظيمية ($\beta_2 = 0.667$). فيما بلغت قيمة ($F = 293.836$) ودلالاتها الإحصائية ($Sig = 0.000$) مما يدل على معنوية نموذج الإنحدار لهذه الفرضية. وفيما يتعلق بنسبة تفسير متغيرات النموذج المستقلة كل من (منظومة الصوت والعدالة التنظيمية) بشكل مشترك للمتغيرات الحاصلة بالمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) فقد بلغت (٨٨%) إستناداً لما أشارت إليه قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.879$) وهي بذلك تكون أكبر من نسبة التفسير لكل متغير بشكل منفرد كما ظهر في جدول (٧).

المبحث الرابع: الإستنتاجات والمقترحات

أولاً: الإستنتاجات: يتضمن هذا المحور من المبحث الرابع تحديد لأهم الإستنتاجات التي تمخضت عن نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث وإختبار الفرضيات وكما موضح أدناه:

١. أن عمادة المعهد التقني بابل لديها إهتمام واضح وجاد في تفعيل منظومة صوت العامل لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق النجاح وصولاً إلى الأهداف المراد تحقيقها.

٢. الإهتمام باللقاءات الفردية والاجتماعات الدورية بين رؤساء الأقسام والملاكات التدريسية والوظيفية في أقسامهم والتي يتم من خلالها إيضاح التوجيهات والتعليمات التي ترد من الجهات العليا.

٣. يتم حل المشاكل التي يتعرض لها الملاك التدريسي والوظيفي من خلال المقابلات المباشرة التي تعد أحد أهم الوسائل المؤثرة في منظومة صوت العامل والتي يتم من خلالها تبادل وجهات النظر فيما يخص المشكلة المعنية.

٤. يتم منح الملاك التدريسي والوظيفي في المعهد فرصة المشاركة بصناعة القرارات المتعلقة بالعمل الفردي أو القرارات المهمة التي تخدم المعهد وتسهم بتطويره.

٥. يوجد إهتمام من قبل عمادة المعهد على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتشجيعها ودعم المهارات والقدرات والخبرات التي يملكها الملاك التدريسي والوظيفي العامل في المعهد بهدف الاستفادة منها في تطوير المعهد.

٦. عمادة المعهد لديها حرص واضح بتطبيق صور العدالة التي تتعلق بكل من الحوافز المادية والمعنوية وتوزيع المهام ، كذلك توفير الحلول العادلة للمشاكل التي تعترض الملاكات العاملة في المعهد المتعلقة بالإداء وغيرها والإستجابة للشكاوى المقدمة من قبلهم.
 ٧. تأكيد عمادة المعهد على الإلتزام بمحتويات المنظمة المتعلمة والعمل الجاد على إستثمار الطاقات الفكرية لتحقيق وضع تنافسي جيد ، إلى جانب التأكيد على تقديم خدمات للمجتمع متنوعة خاضعة للتحسين المستمر.
 ٨. لمنظومة صوت العامل بشكل إجمالي دور فاعل وجوهري في التأثير على التفوق التنظيمي الذي تطمح بتحقيقه عمادة المعهد ، فكلما تم تفعيل أبعاد منظومة الصوت المباشرة منها وغير المباشرة بصورة صحيحة وتنظيم حقيقي كلما استطاع المعهد من تحقيق التميز على مستوى القيادة والخدمة والمعرفة.
 ٩. للعدالة التنظيمية بأشكالها الثلاث التوزيعية والإجرائية والتفاعلية بشكل إجمالي دور فاعل وكبير وجوهري في التأثير على التفوق التنظيمي الذي تطمح إليه عمادة المعهد ، فتفعيل الصور الثلاث للعدالة بشكل صحيح وسليم يزيد من قدرة عمادة المعهد بتحقيق التميز على المستوى القيادي والخدماتي والمعرفي.
 ١٠. تؤثر كل من منظومة صوت العامل والعدالة التنظيمية بشكل طردي بالتفوق التنظيمي وهذه العلاقة هي متوقعة ، إذ أن التميز الذي تنشده عمادة المعهد يتحدد من خلال الإهتمام بالتفعيل المستمر للمرتكزات الأساسية لكل من منظومة الصوت والعدالة التنظيمية التي وردت في البحث وتعزيزها بشكل مشترك دون فصل أحدهما عن الآخر.
- ثانياً: التوصيات:** يتضمن هذا المحور من المبحث الرابع عرض لأهم التوصيات التي تم التوصل إليها بالإستناد إلى الإستنتاجات التي إنبثقت من نتائج التحليل الإحصائي والوصفي لمتغيرات البحث الحالي والتي ينبغي على عمادة المعهد الأخذ بها قدر الإمكان والتي يمكن لها المساهمة بشكل كبير في تعزيز التفوق والتميز الذي تطمح إليه عمادة المعهد وعلى النحو الآتي:
١. ضرورة تكثيف الإجتماعات الدورية بشكل مباشر مع الملاكات التدريسية والوظيفية بهدف مناقشة كل ما يعترضهم في العمل.
 ٢. ضرورة تعزيز دور الإتصالات النازلة وذلك بإيصال التوجيهات والتعليمات الواردة من الجهات العليا والأوامر الإدارية الداخلية في الأوقات المناسبة دون تأخير بهدف منح الوقت المناسب والكافي لمناقشتها وتبادل المعلومات بخصوصها والعمل عليها وإنجازها بالمواعيد المحددة.
 ٣. ضرورة إشاعة أسلوب التعبير الحر أثناء النقاشات والتأكيد على الحوار الصريح في الإجتماعات واللقاءات التي تعقد بين عمادة المعهد والقيادات الإدارية من جانب ، وبين الملاكات العاملة في المعهد والقيادات الإدارية وعمادة المعهد من جانب آخر.
 ٤. ضرورة إشاعة ثقافة التغذية الراجعة البناءة بشكل مباشر وتشجيع روح التنافس بين الملاكات العاملة في المعهد على تقديم ما لديهم من أفكار وآراء بمختلف التخصصات يمكن لها أن تسهم بتطوير المعهد.
 ٥. ضرورة تفعيل نظام صناديق المقترحات والشكاوى غير المباشرة في المعهد والسماح للملاكات العاملة في المعهد والطلبة الهدف منها تحديد أماكن الضعف بالإداء لوضع الحلول المناسبة.
 ٦. ضرورة تفعيل دور العمل الجماعي (الفرقي) والإدارة الذاتية للأداء في المعهد لما له من تأثير كبير في تعزيز روح التآخي والتعاون بين الأفراد ومواجهة التحديات التي تتعلق بكل ما تتطلبه جودة الخدمة المقدمة من قبل المعهد.

٧. ضرورة تفعيل الدور الحقيقي للرابطة الإتحادية (ممثلة الملاكات بفرعيها التدريسي والوظيفي) من خلال إشراكها في إجتماعات مجلس المعهد والإستماع إليها كونها المدافع الأول عن حقوق الملاكات العاملة في المعهد وعدم تجاهل وجودها.

٨. ضرورة تفعيل الهيئة الإستشارية المشتركة وتوسيع دائرتها وتنوع تخصصات أفرادها وتنظيم عقد إجتماعاتها والتأكيد على جدية وجودها وأهمية القرارات والمقترحات التي تقدمها والتي تسهم بتطوير المعهد وتميزه.

٩. ضرورة إيلاء أهمية ورعاية أكبر لتطبيق صور العدالة من قبل عمادة المعهد التي تم تناولها في البحث الحالي لما تؤديه صور العدالة التنظيمية الثلاث من دور كبير في تعزيز أهمية الملاكات بأنفسها وتوليد الشعور الداخلي لها بأنها محور نجاح المعهد وتفوقه.

١٠. ضرورة التأكيد على الإلتزام بمحتويات المنظمة المتعلمة والعمل الجاد باستثمار الطاقات الفكرية لتحقيق وضع تنافسي جيد يسهم بتقديم خدمات للمجتمع متنوعة خاضعة للتحسين المستمر.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. البحر، غيث. التنحي، معن، (٢٠١٤) "التحليل الإحصائي للاستبانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics"، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.
٢. الطائي، رنا ناصر صبر، (٢٠١٧)، "منظومة اصوات العاملين ودور استغراقهم الوظيفي لضمان ولاء الزبون"، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
٣. عبدالفتاح، عز، (٢٠٠٨)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS"، دار خوارزم العلمية، جدة، السعودية.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Al hilaa, Amal A., Al Shobakib, Mazen J., Abu Amuna, Youssef M., Abu Naser, Samy S. (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 6(4), 20-30.
2. Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students. Global Journal of Multidisciplinary Studies, 5(11), 66-100.
3. Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Abu Amuna, Y. M. (2017). Proposed Model for Learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from the Standpoint of Teaching Staff in Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip. International Journal of Education and Learning, 6(1), 1-26.
4. Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence A proposed research

- framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 66-85.
5. Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International journal of business and management*, 5(12), 102-109.
 6. Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
 7. Batt, R. (2004). Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors, and managers. *Industrial Relations. Journal of Economy and Society*, 43(1), 183-212.
 8. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
 9. Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S., & Upchurch, M. (2005). Workplace partnership and employee voice in the UK: comparative case studies of union strategy and worker experience. *Economic and Industrial Democracy*, 26(4), 593-620.
 10. Dundon, T., Curran, D., Ryan, P., & Maloney, M. (2006). Conceptualizing the dynamics of employee information and consultation: evidence from the Republic of Ireland. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 492-512.
 11. Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 1-21.
 12. Fischer, R. (2012). Organizational justice research: present perspectives and challenges. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(1), 97-112.
 13. Geary, J. F., & Dobbins, A. (2001). Team working: a new dynamic in the pursuit of management control. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 3-23.
 14. Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40.
 15. Kessler, I., Undy, R., & Heron, P. (2004). Employee perspectives on communication and consultation: findings from a cross-national

- survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 512-532.
16. Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29-45.
 17. Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 1-18.
 18. Lavelle, J., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human relations*, 63(3), 395-428.
 19. Luchak, A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use?. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.
 20. Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J., & Holland, P. (2006). A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 543-559.
 21. Schminke, M., Arnaud, A., & Taylor, R. (2015). Ethics, values, and organizational justice: Individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 727-736.
 22. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill-building approach* (5th ed.). Wiley & Sons.
 23. Sewell, G. (2005). Doing what comes naturally? Why we need a practical ethics of teamwork. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 202-218.
 24. Streicher, B., Jonas, E., Maier, G. W., Frey, D., Woschée, R., & Waßmer, B. (2008). Test of the construct and criteria validity of a German measure of organizational justice. *European Journal of Psychological Assessment*, 24(2), 131-139.
 25. Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.
 26. Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.
 27. Wood, S. J., & Fenton-O'Creevy, M. P. (2005). Direct involvement, representation and employee voice in UK multinationals in Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 11(1), 27-50.