

# العدالة التنظيمية وتأثيرها علي الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري

## Organisational Justice and its Impact on Job Satisfaction and Performance Improvement A Case Study of the Central Bank of Egypt

د. ياسر عبد الوهاب  
أستاذ الإدارة العامة المساعد  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية  
Dr\_yasser\_2000@yahoo.com

### ملخص

يهدف البحث إلي بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وتأتي أهمية البحث من مدي مساهمته في تقديم قاعدة معلوماتية قد تساعد في وضع أطر لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بالجهاز المصرفي. وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية package for Social Sciences Statistical والمعرف اختصاراً بـ SPSS وقد أسفرت النتائج عن قبول فروض البحث، والانطباع الإيجابي لدي المبحوثين عن منهج العدالة التنظيمية، وخلص البحث إلي نتائج عدة من أهمها:

- تأكد من خلال التحليل الإحصائي أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنوية، وهي إشارة واضحة الي وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.

- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن البنك المركزي المصري- محل البحث وظف منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة، وإن كان ذلك بدرجة محدودة. وبالطبع فإن هذه النتيجة معبرة عن أن البنك قيد الدراسة يدرك أهمية منهج العدالة التنظيمية كأحد المناهج الإدارية المعاصرة من حيث: المفهوم والدور والأهداف، ولو بدرجات متفاوتة حيث أن المحتوى قد جري إختباره وفحصه إحصائياً للوصول إلي قناة علمية مناسبة.

وقدم البحث توصيات مقترحة تمثل إطار عمل مستقبلي علي النحو التالي:

- دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المؤسسات المصرفية في تحقيق أداء أفضل وتحسين الأداء.

- إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل مبادئ منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات المصرفية علي التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في ظل تحديات الإقتصاد العالمي.

**الكلمات الدالة:** العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، تحسين الأداء.

## Abstract

The research aims to crystallize the concept of organizational justice approach and its role in achieving job satisfaction and improving performance, according to a double field test between theory and practice, the importance of research lies in how much it contributes to providing an information base that may help in establishing frameworks for achieving functional satisfaction and improving performance in the banking system. The data were collected by means of a questionnaire designed for the purpose of research. The data were analyzed by statistical packages in the social sciences (SPSS). The results resulted in acceptance of research hypotheses and the positive impression of the respondents on the approach of organizational justice.

The research concluded with several results:

- It was confirmed through statistical analysis that all the correlations of the dimensions of the organizational justice approach separately with the dimensions of functional satisfaction, combined with the improvement of performance were positive and morally significant relations. This is considered a clear indication of the reliability and reciprocity between the variables examined.
- The results of the statistical analysis showed that the Central Bank of Egypt - the subject of the research - used the approach of organizational justice within its various sectors, albeit to a limited extent. Of course, this result shows that the bank under study realizes the importance of the approach of organizational justice as one of the modern administrative approaches in terms of: concept, role and objectives, albeit varying degrees as the content has been tested and examined statistically to reach a appropriate scientific satisfaction.

The research presented proposed recommendations that represent a future framework as follows:

- To study and deepen the contents of managerial thought in relation to the approach of organizational justice and its relation to job satisfaction. This contributes to and enhances the ability of banking institutions to achieve better performance and improve performance.
- Reconsidering the traditional methods, systems and administrative principles, and activating the principles of the system of administrative justice as an administrative method that helps banking institutions to adapt to their internal and external environment, especially in light of the challenges of the global economy.

**Keywords:** *SOrganizational Justice, Job Satisfaction, Performance Improvement.*

هذا وقد حاز موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice على اهتمام العديد من كُتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، حيث يُعد من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة وصدرت العديد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع، وقد ذهبت معظم هذه الدراسات إلى القول أن: العدالة التنظيمية هي أحد أهم العوامل الرئيسة المؤثرة على نجاح وتميز المنظمات، وعلى ظواهر أخرى مختلفة مثل الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (Daft:2001:87).

ويلقي موضوع العدالة التنظيمية وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، إهتماماً واسعاً من المنظمات العامة على اختلاف أنواعها وفي الجهاز المصرفي على وجه التحديد. من هنا تبرز أهمية دراسة موضوع العدالة التنظيمية، والذي بالقطع ليس بالموضوع الجديد، لكن دراسته في ظل التحديات المعاصرة قد تضيء عليه نوعاً من الحداثة في تناول، وتأسيساً على ذلك سيتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية ذات العلاقة

## مقدمة

تتسم الإدارة في الجهاز المصرفي بسمات خاصة تميزها عن غيرها من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث نوعية الخدمة والهدف المراد تحقيقه: ولضمان مساهمة الجهاز المصرفي في دعم الاقتصاد ودفع عجلة التنمية، فالأمر يتطلب سرعة استجابته للمتغيرات التكنولوجية والإقتصادية والإدارية والتفاعل معها.

وفي ظل هذه التغيرات والتحديات، تُحتم على الجهاز المصرفي ذو الأهداف الطموحة والتطلعات الكبيرة، أن يوجه أنظاره إلى مفاهيم وتطبيقات النظم والمناهج الإدارية المعاصرة، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. وتشير إحدى الدراسات إلى أن منهج العدالة التنظيمية لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم إندثارها (السلمي، 2001: 46)

بهدف تطوير برامجها وتحسين معطياتها.

## أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات ذات الفائدة التي يمكن أن يقدمها من الناحيتين العلمية والعملية، وذلك على النحو التالي:

### 1- الأهمية العلمية للبحث (موضوع البحث)

يتناول البحث موضوعاً لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي الأكاديمي وهو تحديد دور منهج العدالة التنظيمية في تحقيق كلاً من الرضا الوظيفي وتحسين الأداء داخل الجهاز المصرفي، خاصة في ظل تحديات الإقتصاد العالمي.

وحيث أن الجهاز المصرفي يعتبر أحد المنظمات التي يعتمد في تطويرها وخدماتها على العنصر البشري في الخدمات التي يقدمها للدولة والمجتمع، لذلك يجب عليه ألا يعتمد على متابعة التغيرات في بيئته الداخلية فقط، بل عليه متابعة التغيرات في بيئته الخارجية لكي يحقق أفضل النتائج، ولتحسين المستوى العام للأداء من خلال الإلمام المستمر بكل ما هو جديد في هذا المجال. ولهذا فإن للبحث الحالي أهمية تتجلى في كونه يعد مدخلاً في الأفق النظري والمعالجة التطبيقية لموضوع يحتل أهمية كبيرة في الوقت الحاضر.

### 2- الأهمية العملية للبحث (مجال تطبيق البحث)

يكتسب هذا البحث أهميته العملية من كونه يحاول تقديم آليات جديدة لتفعيل منهج العدالة التنظيمية بالجهاز المصرفي بما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

ويرجع السبب لإختيار الجهاز المصرفي (البنك المركزي المصري) بصفة خاصة لإجراء الجانب التطبيقي للأسباب التالية:

- الدور الذي يقوم به البنك المركزي المصري، في دعم وتسيير النشاط الاقتصادي ودعم الإقتصاد الوطني، ولما له من مكانة هامة في الحياة المصرفية المصرية بالإضافة إلى ما يشهده هذا الجهاز من تطورات مستمرة.

- في ظل العلاقة الوثيقة بين البنك المركزي المصري، والوضع الإقتصادي وفي ضوء التغيرات المحلية والعالمية التي تدور في ركب آليات الإقتصاد الحر، كان لابد من دراسة كيفية تحسين أدائه.

- تقديم عدد من المقترحات العملية والإجرائية إلى متخذي القرارات في البنك المركزي المصري، كي تساعدهم في إتخاذ قرارات فعالة تساهم في رفع كفاءته وتحسين أدائه.

- يضاف إلى ذلك ما يتميز به من توافر المعلومات والبيانات الميدانية التي تسهل الأمر للباحثين، فضلاً عن ملائمة للباحث من حيث يسر وسهولة الاتصال والتواصل.

بمنهج العدالة التنظيمية، تمهيداً لإبراز المضامين الفكرية لها وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

وإنطلاقاً من أهمية منهج العدالة التنظيمية وتأثيرها المحتمل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الجهاز المصرفي والنهوض به من أجل المساهمة الفعالة في دعم الإقتصاد المصري. ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به الجهاز المصرفي، وتواصلاً مع الجهود المعرفية السابقة في زيادة الإثراء الفكري من خلال الاتجاهات الإدارية المعاصرة، فإن قياس أدائه وتقويم فعاليته وتلمس جوانب القصور في أدائه تُعد من السبل المهمة لتطوير وتحسين الأداء من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية والمساهمة الفعالة في دفع عجلة الإقتصاد. لذا، فقد تأطرت منهجية البحث وفق المحاور الآتية:

## المشكلة البحثية

يُعد الجهاز المصرفي من أحد أهم القطاعات التي تساهم في دعم وإستقرار الإقتصاد القومي، ونظراً لما يواجه هذا القطاع في الوقت الحاضر من تغيرات وتحديات إقتصادية وسياسية وإدارية محلية ودولية، مما يُحتم عليه مواجهه هذه التحديات.

وتتمثل المشكلة البحثية في محاولة الكشف عن واقع تطبيق منهج العدالة التنظيمية، الذي لم يأخذ ما يستحقه من الأبحاث الميدانية في المنظمات العامة بشكل عام وفي الجهاز المصرفي بشكل خاص، مما يجعل موضوع البحث الحالي مهماً لدراسة منهج العدالة التنظيمية وربطها بتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

- وعلى هذا الأساس وحيث أن الجهاز المصرفي يواجه تحديات كبيرة في ظل العولمة، جاءت فكرة البحث لتأطير منهج فكري وتطبيقي يُمكن أن يسترشد به من جانب ومن جانب آخر يحاول البحث أن يلقي الضوء على مدى أهمية تطبيق منهج العدالة التنظيمية بالتطبيق على البنك المركزي المصري، وبُغية مناقشة وطرح مداخل لمواجهه التحديات واستخدام محتواها بهدف تحسين أدائه.

- لذا، فإن دراسة علاقة المتغيرين أنفي الذكر والإفادة من نتائجها يمكن أن يساهم في جهود التطوير الحالية ويُمكن الجهاز المصرفي من تحسين أدائه بكفاءة أكبر.

وتتحدد المشكلة البحثية على النحو التالي:

" إن بقاء العلاقة بين منهج العدالة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دون تأصيل نظري وتطبيق عملي سيضيع فرصة الاستفادة من آلية عملية لتحسين أداء البنك المركزي المصري بين المؤسسات المصرفية العربية والإقليمية والعالمية."

ويعتقد الباحث أنه من الضروري أن تُراجع المؤسسات المصرفية المصرية بين فترة وأخرى النظم والإجراءات والاستراتيجيات

## أهداف البحث

– التأصيل النظري لمفهوم منهج العدالة التنظيمية من حيث الأهمية والأبعاد ودورها الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

– تحقيق أعلى استثمار بشري، وبالشكل الذي يسهم في تحسين الأداء في الجهاز المصري.

فروض البحث<sup>(1)</sup>

اعتمد البحث طريقة الفروض الاتجاهية التي تشير مبدئياً إلى وجود علاقة أو فروق إحصائية محددة بين متغيراتها، وأن عملية اختبار صحة الفروض هي التي سوف تثبت ما إذا كانت تلك العلاقة أو تلك الفروق موجبة أم سالبة؟

الفرض الأول (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوي

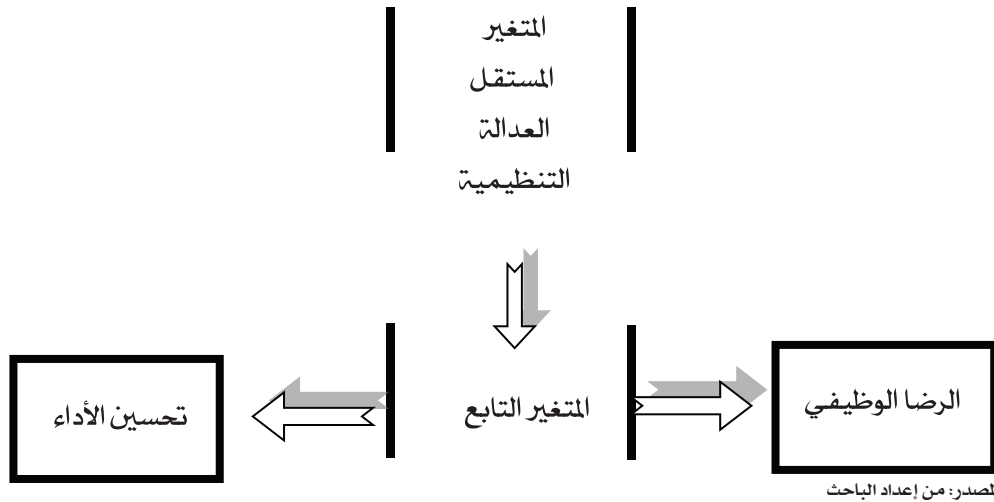
معنوية  $a < 0.05$  بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفرض الثاني (H2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوي معنوية  $a < 0.05$  بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء.

## نموذج البحث

بناءً على أهداف ومشكلة وفروض البحث، واعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، فقد تم تصميم نموذج فرضي، يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث، ويبين الشكل رقم (1) النموذج المستخدم في هذا البحث للمتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

شكل رقم (1) نموذج البحث أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي وتحسين الأداء



## مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في البنك المركزي المصري - حيث بلغ إجمالي عدد العاملين (4498) فرد<sup>(2)</sup>، وتم اختيار ثلاث قطاعات مؤثرة وذات أهمية علي مستوي البنك بشكل عام ممثلة في قطاع (الائتمان/ القروض/ الإعتمادات).

## تحديد حجم ونوع العينة

تأثرت عملية تحديد حجم العينة بعدة اعتبارات من أهمها حجم مجتمع البحث، ودرجة الدقة المطلوبة، ولما كان حجم مجتمع البحث بالقطاعات الثلاثة المبحوثة (الائتمان/ القروض/ الإعتمادات) (2393) مفردة.

فقد تم تحديد حجم العينة طبقاً للمعادلات التالية<sup>(3)</sup>:

$$N = \frac{npq}{(n-1)A + pq}$$

$$= \frac{2393 \times 5 \times 5}{(2393-1)0.5 + 5 \times 5} = 19.69$$

## الإجراءات المنهجية للبحث

## مصادر وطبيعة البحث

اعتمد الباحث في إعداد هذا البحث علي بيانات تم الحصول عليها من المصادر التالية:

1. مصادر ثانوية: تتمثل في المصادر المكتبية مثل الكتب والدوريات العربية والأجنبية المتوفرة بالمكتبات والمجلات والنشرات والبيانات الإحصائية، إضافة إلى استخدام خدمات الانترنت للاستفادة من قواعد البيانات وذلك للوقوف علي المفاهيم المختلفة المتصلة بموضوع البحث وعناصرها في إطار الفكر الإداري والدراسات الأجنبية والعربية التي تمت في هذا المجال.
2. مصادر أولية: تتمثل في البيانات التي تم جمعها بواسطة استمارة صممت بهدف إستخلاص إجابات ووجهات نظر عينة البحث، والتي تم توزيعها علي عينة ممثلة من مجتمع البحث لغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار فروض البحث، وذلك فيما يتعلق بالجانب الميداني.

وللتأكد من التوزيع الطبيعي للعينة، فقد تم استخدام اختبار One-sample Kolmogorov-Smirnov Test وبمستوي دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة الاختبار بين (8.66) كأعلى قيمة، و(2.90) كأدنى قيمة وبمستوي دلالة (0.00).

و اعتمد البحث أسلوب العينة الطبقية لإختيار عينة البحث، ويرجع سبب اختيار هذا الأسلوب أن الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها للتعرف على آراء المبحوثين، لاحظ تباین فئات مجتمع البحث، مما استلزم معه ضرورة التعرف على أسباب هذا التباين، لذا فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية، وتم توزيع حجم العينة باستخدام طريقة التوزيع المتناسب، حتي يتم تمثيل كل مستوى إداري بنسبة تواجدته في مجتمع البحث، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول رقم (1):

P نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي 50%  
q نسبة عدد المفردات التي لا يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي 50%

A=4/B حيث أن B حدود الخطأ المسموح به وهي 5% لمستوى ثقة 95%

حجم العينة المطلوبة =  $0.5 \times 0.05 + 4 / (0.05) \times (1-3932) = 240$

وبالتعويض في هذه المعادلة:  $0.05 \times 0.05 \times 3932 = 240$  مفردة.

إذن حجم العينة المبحوثة = 240 مفردة

وتمثلت عينة البحث في الإدارة العليا: (مديرين عموم ومدير عام مشرف ومدير عام القطاع ونائب مدير عام ومدير إدارة عامة) والإدارة الوسطى: (من وكيل مدير عام ونائب مدير

جدول رقم (1) توزيع مفردات العينة علي بعض القطاعات داخل البنك قيد الدراسة

| المستويات الوظيفية    | القطاعات المبحوثة | الائتمان   |             | القروض     |             | الاعتمادات |             | الإجمالي   |             |
|-----------------------|-------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
|                       |                   | حجم العينة | حجم المجتمع | حجم العينة | حجم المجتمع | حجم العينة | حجم المجتمع | حجم العينة | حجم المجتمع |
| مدير عام              |                   | 5          | 36          | 6          | 58          | 3          | 17          | 14         | 111         |
| مدير عام مشرف         |                   | 7          | 71          | 9          | 90          | 5          | 20          | 21         | 181         |
| مدير عام القطاع       |                   | 9          | 84          | 8          | 82          | 3          | 33          | 20         | 199         |
| نائب مدير عام         |                   | 10         | 107         | 13         | 127         | 3          | 37          | 26         | 271         |
| مدير إدارة عامة       |                   | 13         | 133         | 16         | 155         | 5          | 52          | 34         | 340         |
| وكيل مدير عام         |                   | 11         | 109         | 13         | 132         | 6          | 64          | 30         | 305         |
| نائب مدير إدارة مساعد |                   | 14         | 132         | 17         | 167         | 5          | 59          | 36         | 358         |
| مراقب                 |                   | 25         | 258         | 27         | 279         | 7          | 91          | 59         | 628         |
| الإجمالي              |                   | 94         | 930         | 109        | 1090        | 37         | 373         | 240        | 2393        |

من إعداد الباحث

### صدق الأداة وثباتها

مرت عملية إعداد الاستمارة الموجهة للمبحوثين موضع البحث بالاختبارات التالية:-

- الصدق الظاهري Face Validity: ولتحقيق ذلك تم عرضها علي مجموعة من الخبراء المتخصصين، كما تم توزيعها علي عينة مبدئية Pilot Study من مجتمع البحث بهدف قياس مستوى فهم ووضوح العبارات والمصطلحات الواردة فيها.

- صدق المحتوى Content Validity: يعني درجة تعبير فقرات الاستمارة عن أبعاد البحث المختلفة من حيث التركيز علي تمثيل جميع الأبعاد بشكل دقيق من خلال مجموعة من الأسئلة القابلة لإجاباتها للقياس، حيث الوضوح في عملية القياس، وتمثيل أبعاد البحث، وتم ذلك عند إعداد الاستمارة منذ البداية.

- اختبار صدق المقياس وثباته: تم اختبار صدق المقياس من خلال عرض الاستمارة علي عدد من المحكمين، حيث تم تعديلها بناء علي اقتراحاتهم، أما ثبات أداة القياس فقد تم اختباره عن طريق معامل Cronbachs Coefficient Alpha for internal Consistency والذي جاءت قيمته مرتفعة ويُعتد بها في مثل هذه الأبحاث وحسبما يأتي:

A - قيمة الثبات الكلي لعموم الاستمارة = (ألفا 0.89) (a=0.89)

B - قيمة الثبات للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) = (ألفا 0.83) (a=0.83)

C - قيمة الثبات للمتغير التابع (الرضا الوظيفي وتحسين الأداء) = (ألفا 0.81) (a=0.81)

وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تبين أن معامل الاتساق الداخلي للاستمارة قد زاد علي قيمة

(0.70) لجميع المتغيرات التي تقيسها أداة القياس، وهذا يمثل بدوره قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل.

**التحليل الإحصائي:** قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS win وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قائمة الاستقصاء، وذلك لاختبار فروض البحث وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

1- مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث.

2- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدي وجود ارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

3- معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع.

4- الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغيرات التابعة بواسطة المتغير المستقل.

### الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات علي حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، لذلك حاول هذا البحث توظيف ما جاء في الأبحاث السابقة قدر الإمكان، حيث كان ذلك ممكناً لتحقيق الهدف.

### أ. الدراسات العربية

أجري كل من (السعود، سلطان، 2009) دراسة بعنوان درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين وعددهم (2905) في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة التدريس. دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وأجرى (البشايشة 2008) دراسة بعنوان أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، هدفت إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق

أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة بلغ عدد العاملين في المؤسسات العاملة التي خضعت للدراسة (6815) موظفاً وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل (15%) من كل طبقة في كل مؤسسة وبلغ تعدادها الصافي (919) مفردة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- إن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية، جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم لمستوى التماثل التنظيمي جاءت مرتفعة.

2- أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

وأجري (العطوى 2007) دراسة بعنوان أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (46) استمارة وتم إستلام (44) إستبانة واحدة منها غير صالحة للتحليل وبذلك فقد إستخدم في عملية التحليل (43) استبانة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الأداء السياقي للكادر التدريسي.

### ب. الدراسات الأجنبية

أجرى (Cremer.2005) دراسة تحت عنوان أثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي، هدفت إلى التعرف على أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي وقد تم استخدام الباحث أداة لقياس العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والرغبة في التعاون وإدراك العاملين للتماثل، وقد تكونت عينة الدراسة من (241) مبحوثاً في كبري المنظمات الصناعية في فرنسا، تم اختيارها بطريقة عشوائية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي، وأنه إذا كانت العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعة لدى العاملين فإن ذلك يدعو الي تعاون أفضل وبالتالي إلى تماثل أفضل.

وأجرى (Cremer.2005) دراسة تحت عنوان أثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي، هدفت إلى التعرف على أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي، وقد أستخدم البحث أداة لقياس العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والرغبة في التعاون وإدراك العاملين للتماثل. وقد تكونت عينة الدراسة من (241) مبحوثاً في كبري المنظمات الصناعية في فرنسا، تم إختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي، وأنه إذا كانت العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعة لدى العاملين فإن ذلك يؤدي الي تعاون

أفضل وبالتالي إلي تماثل أفضل.

دراسة أجراها (Lee.2000) حول " العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرؤسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين في قطاع الفنادق"، وقد هدفت الدراسة الي تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين علي تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلي إتجاهاتهم نحو العمل وسلوكيته، وقد اشتملت الدراسة علي عينة حجمها (562) عضوا من العاملين الفندقيين تم إختيارهم من أصل (4) فنادق تتبع إداريا لشركة واحدة. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية علي الرضا الوظيفي، كما بينت الدراسة عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية علي الولاء التنظيمي، وأن هناك أثرا للعدالة الإجرائية علي دوران العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دورا رئيسيا للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقات التبادلية التعاونية القائمة بين الرئيس والمرؤسين، وأن العدالة الإجرائية لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع من خلال المساومة، في حين أن العدالة التوزيعية أدت إلي تفضيل أسلوب إدارة النزاع من خلال التجنب.

#### الإطار النظري

##### أولاً - العدالة التنظيمية

إن المتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر، يجد أن هناك تركيزاً واسعاً علي موضوع العدالة التنظيمية، من خلال دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظريتها، والمدرسة العالمية اتخذت من العدالة والمساواة مبدأً من مبادئها، والمدرسة السلوكية أكدت علي التوازن ودعت إلي التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاه إلي إقامة الصراع السلبي في المنظمة (Hodys and Anthony, 2008:79)

كما إن الدراسات التحليلية لمفهوم العدالة بشكل عام، كانت تفترض مسبقاً أن العدالة تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة علي الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، وقد بين (Campbell 2009:74) أن العدالة والظلم والنزاهة والمحابة، تظهر عبر سلوكيات العنصر الإنساني، ولهذا فإن هناك أشكال متعددة للعدالة: (اقتصادية وسياسية وتعليمية وجزائية واجتماعية). وقد عرف (Byars and Rue 2007:119) أن العدالة التنظيمية هي محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. كما عرف (Saal and Moore 2003:93) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. وعرف (Cropanzano and Greenberg 2007:90) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات. وقد أشار (Greenberg 2009:88) الي

أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة علي السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

##### أبعاد العدالة التنظيمية

1- العدالة التوزيعية: هي درجة الشعور المتولدة لدي العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة (Lee, 2000:69).

2- العدالة الإجرائية: هي درجة الشعور المتولدة لدي العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية (البشايشة، 2008:115).

3- عدالة التعاملات: هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Rego & Chuha, 2006:83).

4- العدالة التقييمية: هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل ويعزز إطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه (القطاونه، 2003:91).

5- العدالة الأخلاقية: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة.

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يُمكن النظر إليها علي إنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل علي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلاً عن تحسين الأداء للمنظمات.

##### ثانياً الرضا الوظيفي

أُلقت العديد من الدراسات والنظريات الضوء علي عوامل تحقيق الرضا عن العمل من عدمه، وبالرغم من إختلاف الباحثين في تحديد نوعية هذه العوامل، فإنهم قد اتفقوا علي أن الرضا الوظيفي يعتبر من العناصر التي تساعد في الحث علي تحسين الأداء وإستمرارية المنظمة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ولقد اهتم الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي بدراسة وتحليل الرضا الوظيفي، لما له من أثر فعال علي أداء الفرد وسلوكه.

ويعرف الرضا الوظيفي من وجهة نظر (Locke and Latham 2000:69) علي أنه حالة الإرتياح التي يشعر بها الفرد بعد قيامه بمجموعة من الأعمال أو الواجبات والمهام بطريقة منطقية، أي أن الوظيفة تحقق الرضا الوظيفي إذا ساهمت في إشباع حاجات الفرد وساعدته علي الإلتزام بقيمه ومعايره الذاتية وإستغلال جميع الطاقات الفكرية والإبداعية والعلمية

## ما هية تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء (آل الشيخ، 2011:39) استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ويتطلب تحسين الأداء جميع الوظائف في فئات بناء علي التماثل في واجباتها ومسؤولياتها، لمساعدة المشرفين علي توزيع العمل علي نحو منظم، فضلاً عن مساعدة العاملين علي معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه. ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: 1- الجودة. 2- الأداء. 3- التقنية. 4- التكلفة.

ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق علي هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".

## خطوات عملية تحسين الأداء

يرى (المرسى، 2003:39) أن خطوات تحسين الأداء هي:

1 - تحليل الأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:-

A- الوضع المرغوب: يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

B- الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل علي إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو علي الأقل تقليصها إلي أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

2- البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين في ضعف الأداء.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

4- التطبيق.

5- مراقبة وتقييم الأداء.

## الجانب التطبيقي: الإطار التحليلي للبحث وتحليل العلاقة الارتباطية

يتناول الباحث فيما يلي التحليلات الإحصائية اللازمة لإجابات المبحوثين الواردة في الاستمارات واختبار فروض البحث، وقد استخدم في ذلك الإحصاءات الوصفية للبيانات كالوسط الحسابي والتكرارات، كما أنه لا اختبار الفروض - تم الاعتماد علي وسط حسابي فرضي (3.5) أي (70%) والذي علي أساسه

وعرفه (Hoppock,1935:162) بأنه مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء علي القول بصديق: "إنني راضي في وظيفتي"

كما يعرف (Look1976:85) الرضا الوظيفي بأنه: حالة عاطفية إنفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلي أي مدي يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها مهمة.

ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث ركزت علي الحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، ومع ذلك لم تستطيع هذه النظرية أو المدرسة الإدارية تحقيق الرضا المطلوب، حيث يؤخذ عليها إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين (Macnei,2003:94). وتعتبر نظرية الإدارة اليابانية (Theory Z) (Quchi& Theory,1981:62) من النظريات التي فسرت الرضا عن العمل حيث يقول: أن سر نجاح اليابانيين لا يكمن في التكنولوجيا، وإنما في طريقتهم الخاصة بالإدارة... الإدارة التي تركز علي أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، وأسلوب عمل الفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية، والأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري من حيث تدريبية والمحافظة عليه. إن مثل هذا يشعر الفرد العامل بالأمن والأمان، مما ينعكس إيجاباً علي أهداف المنظمة.

## ثالثاً. تحسين الأداء

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد علي دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلي الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

وعلي قدر أهمية الأداء علي قدر ما تعددت التعريفات الخاصة به.

فقد عرف (Richard,1992:58) الأداء بأنه: قدرة الإدارة علي تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الي عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. وعرفه (Harvey,2001:64) بأنه: محصله تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم. ويرى (Cohen,2005:74) أن الأداء: هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والألات إلي مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة. و يعرفه (Jean Yves,2000:94) بأنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي علي الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلي أثار المؤسسة علي البيئة الخارجية.

تمت مقارنة الوسط الحسابي لكل متغير مع الوسط الحسابي  
الفرضي، لغرض قبول فروض البحث أو رفضها.  
اختبار فروض الدراسة  
اختبار الفرض الأول (H1)  
ينص هذا الفرض علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

### دول رقم (2) نتائج (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرض الأول

| المصدر   | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|----------|--------------|----------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 5            | 196.418        | 39.285         | 180.184         | *0.000        |
| الخطأ    | 611          | 132.898        | 0.216          |                 |               |

\* ذات دلالة إحصائية علي مستوى دلالة (a=0.0001)

معامل التحديد (R2) = 0.596

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (a=0.01) ودرجات حرية (610.5) = 3.02

القوة التفسيرية لكل بُعد (العدالة التوزيعية) (R2) = (0.111) و (العدالة الإجرائية) (R2) = (0.017) و (عدالة التعاملات) (R2) = (0.125) و (العدالة التقييمية) (R2) = (0.012) و (العدالة الأخلاقية) (R2) = (0.341)

يتبين من معطيات جدول دول رقم (2) ثبات صلاحية النموذج  
لاختبار الفرض الأول إستناداً إلي إرتفاع قيمة (F) المحسوبة  
عن قيمتها الجدولية علي مستوى دلالة (a=0.01) ودرجات  
حرية (610.5)، يتضح أن أبعاد المتغير المستقل (العدالة  
التظيمية) في هذا النموذج تفسر ما مقداره (59.7%) من

### جدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار أثر أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في تحقيق الرضا الوظيفي

| البعد المستقل     | B      | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|-------------------|--------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| العدالة التوزيعية | 0.0728 | 0.038          | 0.087 | 13.746          | *0.015        |
| العدالة الإجرائية | 0.0372 | 0.036          | 0.212 | 4.817           | 0.471         |
| عدالة التعاملات   | 0.170  | 0.034          | 0.527 | 11.032          | 0.861         |
| العدالة التقييمية | 0.006  | 0.031          | 0.518 | 3.061           | 0.463         |
| العدالة الأخلاقية | 0.391  | 0.028          | 0.009 | 2.055           | 0.016         |

\* ذات دلالة إحصائية علي مستوى دلالة (a=0.01)

\* ذات دلالة إحصائية علي مستوى دلالة (a=0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (a=0.01) ودرجات حرية (614.1) = 2.236

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (a=0.05) ودرجات حرية (614.1) = 1.645

تشير نتائج جدول دول رقم (3) الي وجود أثر للأبعاد المستقلة  
مجتمعه (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة  
التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في المتغير

التابع (الرضا الوظيفي)، إستناداً إلي قيم (T) المحسوبة، التي  
هي أكبر من قيمتها الجدولية علي مستوى دلالة (a=0.05)  
و درجات حرية (614) مما يقتضي بقبول الفرض الذي يؤيد  
وجود أثر ذي دلالة إحصائية في النموذج الفرضي.

وهذا يعني أن المبحوثين يتأثر رضاهم الوظيفي من خلال  
تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لتصوراتهم.

تأسيساً علي ماسبق يتضح صحة الفرض الأول القائل:

2- إختبار الفرض الثاني  
ينص هذا الفرض علي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  
بمستوي معنوية  $a < 0.05$  بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير  
منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء.  
ولإثبات صحة / عدم صحة، هذا الفرض، تم إعداد الجدول  
رقم (4) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لمنهج العدالة  
التظيمية:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية لمنهج العدالة التنظيمية

| منهج العدالة التنظيمية | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التسلسل حسب الأهمية |
|------------------------|-----------------|------------------|---------------------|
| العدالة التوزيعية      | 4.5257          | 90.7%            | 1                   |
| العدالة الإجرائية      | 3.7504          | 84.3%            | 3                   |
| عدالة التعاملات        | 4.3215          | 86.5%            | 2                   |
| العدالة التقييمية      | 4.3304          | 74.6%            | 4                   |
| العدالة الأخلاقية      | 4.7011          | 74.2%            | 5                   |
| مجموع العناصر          | 4.1145          | 83.29%           |                     |

أيضاً أن غالبية إجابات الباحثين عن أسئلة هذا المنهج قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة، أما بُعد العدالة التقييمية فقد أتت في المرتبة الرابعة إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات الباحثين (4.3304) ونسبة (74.6%) وهذا يعني أن غالبية إجابات الباحثين عن أسئلة هذا البعد تقترب من الأهمية بدرجة كبيرة، وأخيراً جاء بُعد العدالة الأخلاقية في المرتبة الخامسة إذ بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين (4.7011) ونسبة (74.2%) وهذا يعني أن غالبية إجابات الباحثين عن أسئلة هذا المنهج قد انحصرت ما بين الاعتماد بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة.

ويوضح الجدول رقم (5) والجدول رقم (6) تحليل التباين لتغير العدالة التنظيمية وآثره في تحسين الأداء، وتحليل الإنحدار بين تطبيق منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء على الترتيب.

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لمنهج العدالة التنظيمية بلغ (4.1145) ويدل هذا على مدي الأهمية النسبية لتطبيق منهج العدالة التنظيمية بالنسبة للباحثين - إذ تمثل ما نسبته (83.29%) كما بين الجدول أن بُعد العدالة التوزيعية احتل المرتبة الأولى من حيث أهميته للعينة المبحوثة من حيث تحسين الأداء، إذ بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة (4.5257) ونسبة (90.7%) وهي نسبة بدرجة كبيرة جداً. في حين جاء بُعد عدالة التعاملات في المرتبة الثانية إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات الباحثين (4.3215) ونسبة (86.5%) وهذا يعني أن غالبية إجابات الباحثين عن أسئلة هذا البعد قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة، يليه بُعد العدالة الإجرائية الذي أخذ المرتبة الثالثة إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات الباحثين (3.7504) ونسبة (84.3%) والذي يعني

جدول رقم (5) تحليل التباين لتغير منهج العدالة التنظيمية ومتغير تحسين الأداء

| البيان   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | اختبار "f" |
|----------|----------------|----------------|------------|
| الإنحدار | 2124.792       | 248.308        | القيمة     |
| البواقي  | 387.206        | 2.209          | 0.000      |

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

ويوضح جدول تحليل التباين وجود علاقة ارتباط طردية بين تطبيق منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء، حيث كانت قيمة اختبار "f" (112.325) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (6) نتائج تحليل الإنحدار بين تطبيق منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء

| المعنوية | قيمة (T) | Beta | الخطأ المعياري | B     | المتغير                |
|----------|----------|------|----------------|-------|------------------------|
| .000     | 9.207    | ---  | .357           | 3.264 | منهج العدالة التنظيمية |
| .000     | .236     | .019 | .087           | .426  | X1                     |

مؤشرات أخرى: R2=869

المعينة ودقة القياس وغيرها.

يستدل من الجدول رقم (6):

- قيمة اختبار "T" (236.) وهي قيمة ذات دلالة معنوية، وتعني أن متغير منهج العدالة التنظيمية يؤثر في تحسين الأداء تأثيراً جوهرياً لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة حيث لم تصل قيمته إلى الصفر.

- أن معامل التحديد R2= 869 وهو يعني أن متغير منهج العدالة التنظيمية يفسر المساهمة في تحسين الأداء بما نسبته (86.7%) أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإنحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب

- يمكن وضع معادلة الانحدار التي توضح العلاقة بين تطبيق منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء في النموذج التالي:

$$Y=3.289+0.413x1$$

وهو يعني أنه بتطبيق منهج العدالة التنظيمية وإتباع النموذج السابق فإنه من الممكن تحسين أداء البنك المركزي المصري.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني القائل:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $a < 0.05$  بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء".

### نتائج وتوصيات البحث

#### أولاً: نتائج البحث

من خلال الدراسة والتحليل لمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها ومدى فعاليتها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بالجهاز المصرفي المصري، فقد أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج على مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يلي:

- تأكد من خلال التحليلات الإحصائية أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع محاور الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة، كانت علاقات موجبة ودالة معنوية، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية و التبادلية بين المتغيرات المبحوثة.

- فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي، أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة اختبار "f" (180.184) وهي قيمة داله إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وهي نسبة مرتفعة، (جدول رقم 2).

- فيما يتعلق بمنهج العدالة التنظيمية، أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام الكلي لمنهج العدالة التنظيمية ونتائجها (4.1145) وهي قيمة مرتفعة، (جدول رقم 4).

- بين التحليل الإحصائي أن مستوى تصورات المبحوثين لمنهج العدالة التنظيمية كان مرتفعاً، إذ سجل وسط حسابي بلغ (4.1145) وسجلت جميع عناصر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) مجتمعة أوساطاً حسابية مرتفعة تراوحت ما بين (4.5257) و(3.7504) وهو ما يشير إلى وضوح أبعاد العدالة التنظيمية لدى المبحوثين (جدول رقم 4).

- فيما يتعلق بمدى مساهمة منهج العدالة التنظيمية ونتائجها في تحسين الأداء، أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين منهج العدالة التنظيمية ومستوى تحسين الأداء، حيث كانت قيمة اختبار "f" (112.325) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدل على صحة وجوهريّة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، (جدول رقم 5).

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى العنصر الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين أبعاد منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء (86.7) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لأبعاد منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء. أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها (جدول رقم 6)

- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، كما بينت وجود أثر للعدالة الإجرائية على تحسين الأداء، والعلاقات التبادلية التعاونية القائمة بين الرئيس والمرؤوسين.

- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن البنك المركزي المصري- محل البحث وظف منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة، وإن كان ذلك بدرجة محدودة. وبالطبع فإن هذه النتيجة معبرة عن أن البنك قيد الدراسة يدرك أهمية منهج العدالة التنظيمية من حيث: المفهوم والدور والأهداف، ولو بدرجات متفاوتة، حيث أن المحتوى قد جري اختبار وفحصه إحصائياً للوصول إلى قناعة علمية مناسبة.

#### ثانياً: التوصيات

يشرف الباحث بأن يختم هذا البحث بعدد من التوصيات، علها تُعين في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية في المؤسسات المصرفية:

- من الضروري بمكان دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وتحسين الأداء، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المؤسسات المصرفية في تحقيق أداء أفضل.

- إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل أبعاد منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات المصرفية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي تشهدها المؤسسات المصرفية المصرية.

- الاهتمام بمنهج العدالة التنظيمية بوصفها واحدة من أهم الآليات التي تؤثر على زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ولما لها من تأثير في تطوير وتحسين طرق العمل من الأساليب التقليدية التي تعتمد بشكل رئيسي على الجانب المادي في التأثير على سلوك وأداء العاملين. كما أنها الأكثر قدرة على إحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل واستحداث النظم والمناهج الجديدة، والإجابة عن الأسئلة المهمة المتعلقة بتحسين الأداء.

• العمل على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالجهاز

مفاهيم النظم الإدارية الحديثة حتى نرسم صورة أكثر شمولية لمحددات نجاح الجهاز المصرفي.

- ينبغي أن يهتم الباحثون بصورة أكبر بفحص وتطوير رؤي أكثر عمقا للأساليب والنظم الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء.

## المراجع

### أولاً: مراجع باللغة العربية

- السلمي، علي. (2001): خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السعود، راتب. وسوزان سلطان (2009): أثر العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، مج (25)، ع (1).
- العطوي، عامر حسين. (2007): أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، مج (10)، ع (1)
- البشايشة، سامر عبد المجيد. (2008): أثر العدالة التنظيمية علي بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (4)، ع (4).
- القطاونه، نشأت أحمد. (2003): تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للأجهزة الإدارية في محافظات الجنوب. رسالت ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة مؤتة.
- الشيخ، عبدالمجيد عبدالحسن. (2011): معوقات الاتصال الإداري المؤثرة علي أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض. رسالت ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المرسي، جمال الدين محمد. (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية، الإسكندرية.

### ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية

- Boyatzis, R. (1992). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York, John Wiley and Sons, 10.
- Byars, I.L. & Lestive W.R. (2007). Human Resource Manajement 5th Ed. NY: Irwin McGraw- Hill, Inc.325.
- Campbell, T. (2009). Justice: Issues in Political Theory. 2th Ed. London: Macmillan Education, 11-12
- Cohen, D. S. (2005). The Heart of Change: Field Guide Tools and tactics for Leading Change in your Organization. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.
- Cropanzano, R. & Greenberg J. (2007). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In I.T. Robertson and C.L. Cooper (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology. (12). NY: Wiley. 317-372.
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management. Innovation and Firm Performance Journal of Knowledge Management, 3(9):101-115
- Greenberg, J. (2009). Organizational Justice Yesterday, Today, and Tomorrow. Journal of Management, 16, 606-613.
- Haqye, Z. & James.W. (2000). Linking Balanced on Organizational Performance. Journal of Management Accounting Research, 12 (1), 1-17.
- Harvey, D. & Brown, R. D. (2001). Experiential Approach to O -

المصرفي بهدف تحسين وتطوير نُظم العمل الداخلية ومن ناحية أخرى هناك حاجة ملحة لتحقيق المزيد من التحالف مع المؤسسات المصرفية الدولية، حتى يُمكن التعرف علي أفضل الممارسات الإدارية ومحاكاتها.

• ضرورة دخول الجهاز المصرفي المصري في علاقات توأمة مع بعض المؤسسات المصرفية الأجنبية، وذلك للحصول علي الخبرات من هذه المؤسسات في هذا الخصوص.

• إزالة تعارض وتداخل الاختصاصات بين القطاعات وذلك من خلال تصميم دليل للتنظيم الإداري يحتوي علي أهم المعلومات ذات العلاقة ليسترشد بها العاملون في أدائهم لوظائفهم وأن يكون مبنياً بهذا الدليل وبشكل قاطع وواضح مسئوليات كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

• تعميق الوعي لدي إدارات الجهاز المصرفي بشكل أكبر بمنهج العدالة التنظيمية ومبادئها ومؤشرات قياسها وإدخال هذا الموضوع في مساقات مدروسة ضمن برامج التطوير والتحديث.

• الاهتمام المستمر بالعنصر البشري إعداداً وتدريباً ويقترح في هذا الشأن السعي للاهتمام بمديري القطاعات من خلال:

• تحسين القدرة - بمعنى أن يوجه الاهتمام إلي الآليات التي تبعث فيهم الحافز علي أداء أعمالهم بصورة أفضل وبمزيد من الدقة و السرعة، دون إهدار للقواعد والضوابط.

• أن تكون الإدارة العليا أكثر قرباً من موظفيها وسبيل ذلك هو توسيع مساحة المشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن إرساء كافة قواعد لامركزية الأعمال الإدارية.

- إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية للتعرف علي مدي العلاقة بين منهج العدالة التنظيمية والمفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة الأخرى: كمفاهيم الثقافة التنظيمية والهندرة والتمكين.

- تسليط الضوء علي التحديات التي تواجه الجهاز المصرفي بهدف فتح آفاق للدراسات الميدانية والبحث العلمي في جزئيات وفروع تحسين وتطوير الأداء، دون غياب النظرة الشمولية المتكاملة والتوجه إلي الدراسات الميدانية الجادة في مختلف الأنشطة المصرفية.

### ثالثاً : اتجاهات لدراسات وبحوث مستقبلية

- يفتح هذا البحث مجالاً واعداً للبحوث المستقبلية الخاصة بالأساليب والمناهج الإدارية الحديثة المستخدمة في تحسين وتطوير الأداء.

- يُمكن للدراسات والبحوث المستقبلية أن تأخذ في الحسبان الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل: القيادة، التطوير المؤسسي والتنظيمي وأن تستخدم بعض المتغيرات الوسيطة في الدراسة كمقاييس متعددة الأبعاد (Multidimensional Constructs).

- مازال هناك حاجة ملحة لمزيد من البحوث عن تطبيق

Psychology, Rand McNally, M. Chicago, 1300.

- Quchi, W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge. Menlo Park Cal., Addison-Wesley Publishing Co.
- Rego, A. & Cunba, M. (2006). Organizational Justice and Citizenship Behaviors: Study in a Feminine High Power Distance Culture. University de Santiago, Aviro, Portugal, 3810-192.
- Saal, F. & Moore, S. (2003). Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates Qualification. Journal of Applied Psychology, 78, 105-110.
- David De Cremer, (2005) Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification, Journal of Managerial Psychology, Vol. 20 No. 1

ganization Development. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 24.

- Hodge, J. & Anthony, W.D. (2008). Organization Theory: A Strategic Approach. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 20-24
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. New York: Harper & Row, 47.
- Lee, H. R. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry. PhD Dissertation, Virginia State University.
- Locke, A. & Latham, P. (2000). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs NJ., Prentice Hall.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (ed). Handbook Of Industrial and Organizational