

أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المنظمة المصرفية في ليبيا

دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف التجارية في مدينة سبها

إعداد:

د. يوسف محمد أبو القاسم الصيد
أستاذ مساعد - كلية الآداب - جامعة سبها

القبول: 2.2.2026

الاستلام: 10.1.2026

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المنظمة المصرفية الليبية في مدينة سبها (2005)، انطلقت الدراسة من فرضيات مؤداها توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع والإجراءات والتعاملات) والأداء الوظيفي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع والإجراءات والتعاملات) تعزى لمتغيرات النوع والمستوى التعليمي، يوجد تباين في أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع والإجراءات والتعاملات) تعزى لمتغيرات العمر والخبرة ومكان العمل، نوع العينة العشوائية، بلغ حجم عينة الدراسة (126) مفردة، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها

- لا توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع والإجراءات والتعاملات) والأداء الوظيفي.
- وجود فروق في أبعاد العدالة التنظيمية (الإجراءات والتعاملات) تعزى لمتغير العمر، لصالح الفئة العمرية (40-49) (50-59).
- وجود تباين في أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير مكان العمل للأبعاد (التوزيع والإجراءات والتعاملات) لصالح المصرف المركزي.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - الأداء الوظيفي - المنظمة المصرفية

Abstract:

The study aimed to identify the dimensions of organizational justice and their reflections on job performance in the Libyan banking organization in the city of Sabha (2005). The study was based on hypotheses suggesting that there is a correlational relationship between the dimensions of organizational justice (distributive, procedural, and interactional) and job performance; there are statistically significant differences in the dimensions of organizational justice (distributive, procedural, and interactional) attributed to variables such

as gender and educational level; and there is variation in the dimensions of organizational justice (distributive, procedural, and interactional) attributed to variables such as age, experience, and place of work. The sample type was random, and the sample size was (126) individuals. The study relied on the descriptive-analytical methodology, using a questionnaire as the research tool. The study reached several findings, the most important of which are:

- There is no positive correlational relationship between the dimensions of organizational justice (distributive, procedural, and interactional) and job performance.
- There are differences in the dimensions of organizational justice (procedural and interactional) attributed to the age variable, in favor of the age group (4049-) and (5059-).
- There is variation in the dimensions of organizational justice attributed to the place of work for the dimensions (distributive, procedural, and interactional) in favor of the central bank.

Keywords : Organizational Justice – Job Performance – Banking Organization

المقدمة:

تسعى المجتمعات الإنسانية عبر مراحل تطورها المختلفة في جميع منظماتها الإدارية إلى إتباع النهج القيمي السليم، الذي يهدف إلى ترسيخ مبادئ العدالة في كافة المجالات الحياتية للإنسان ولعل الهدف من ذلك كله هو تحقيق أعلى درجات الاستقرار التي تنعكس على نمو وتطور المجتمعات الإنسانية عامة والمنظمات الإدارية خاصة. وتعد العدالة التنظيمية في بيئة العمل الرسمية وغير الرسمية من محددات البناء التنظيمي الكلي للتنظيم ويعزى ذلك لارتباطها بالعديد من المؤشرات والتغيرات التي تنعكس على الإنسان في ميدان العمل سواء كانت مرتبطة بالعمل نفسه أو من خلال العلاقات الإنسانية القائمة، كما أنها وسيلة لكشف شخصية المنظمة ذاتها من خلال طريقة أداء الأعمال بها أو من خلال معاملة العاملين فيها الذي ينعكس بدوره على الأداء الوظيفي في المنظمة الإدارية الذي هو نتاج عمل ومحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملين فيها لارتباطه بدرجة استقرارها، بحيث كلما كان الأداء أكثر تميزاً ونجاحاً زاد من فاعليتها وتطورها والعكس صحيح، وعلى هذا الأساس يتوقف نجاح المنظمات على العديد من المؤشرات التنظيمية الداخلية أهمها مؤشر العدالة فهي المقياس الحقيقي لنجاحها أو فشلها في إدارة مواردها البشرية، فالعدالة التنظيمية وسيلة حية لتحفيز الأداء وإتقان العمل والالتزام به.

مشكلة الدراسة:

تتبنى المنظمة الإدارية بصفة عامة والمصرفية بصفة خاصة سياسة الفهم العميق للعاملين وسلوكياتهم والعوامل المساعدة في زيادة أدائهم الوظيفي، وانطلاقاً من أهمية خلق مناخ تنظيمي يدعم ويهتم بالعاملين في المنظمة، أصبحت العدالة التنظيمية قيمة أساسية تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها وتطورها، إن ارتفاع مؤشر القلق النفسي والفكري لدي العاملين في المنظمات الإدارية بصفة عامة والمصرفية بصفة خاصة يؤدي حتماً إلى زيادة مؤشرات سلبية لعل أهمها فقدان الرغبة في العمل وزيادة حالة الاغتراب الوظيفي ودوران العمل، على هذا الأساس فإن جذب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها يحتاج إلى إدارة واعية بمبدأ العدالة التنظيمية، الأمر الذي ينعكس على الأداء الوظيفي والرضا عن العمل والمنظمة ككل، وبالتالي فإن غياب

تلك العدالة التنظيمية سواء في عملية التوزيع المتمثلة في المساواة والتوزيع العادل للموارد والمكافآت والإجراءات التي تشمل النزاهة وعدم التحيز والشفافية والتعاملات المرتبطة بالأسلوب الذي تتعامل به الإدارة مع العاملين بها، يكون لها عواقب ذات بعد سلبي علي كافة الجوانب الاجتماعية والمهنية للعامل، وعلي العكس من ذلك تماما فإن تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية وسيلة ناجحة في الحفاظ على استقرار وتطور المنظمة وضمان أداء أكثر كفاءة وفاعلية من العاملين

إن نجاح الأداء الوظيفي في المنظمة المصرفية هو نتاج تناغم وتفاعل بين العوامل الفردية والتنظيمية، حيث تعمل الإدارة الناجحة والتنظيم الرشيد على تهيئة المناخ المناسب للعاملين لتوظيف قدراتهم، عليه فإن إدراك العاملين لضعف أو انعدام العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيع والإجراءات والتعاملات) داخل المنظمة يقود في الأحوال كلها إلى ضغوطات نفسية ومهنية الأمر الذي ينعكس سلبا على العامل والمنظمة، في حين أن تطبيق مبادئ الإنصاف والمساواة يقود إلى قيام العاملين بالمهام المكلفون بها بصورة أكثر مهنية وانضباطيه، كما أنها تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة درجة الرضا وبالتالي زيادة الإنتاج وارتفاع كفاءته وكفايته، من هذا المنطلق تحددت مشكلة الدراسة في

• أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المنظمة المصرفية في ليبيا

• دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف التجارية في مدينة سبها
تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع والمستوي التعليمي؟
3. هل هناك تباين في أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، الخبرة، مكان العمل؟

فروض الدراسة:

1. يوجد ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير النوع، والمستوي التعليمي .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات العمر، الخبرة، مكان العمل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الي التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع والاجراءات والتعاملات) وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المنظمة المصرفية الليبية» في مدينة سبها ويندرج تحت هذا الهدف الاهداف الفرعية التالي

التعرف على العلاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي؟

1. التعرف على الفروق في أبعاد العدالة التنظيمية تعزي لمتغيرات النوع، المستوي التعليمي؟
 2. التعرف على التباين في أبعاد العدالة التنظيمية تعزي لمتغيرات العمر، الخبرة، مكان العمل؟
- أهمية الدراسة:

- 1- تناول العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وسيلة حية لفهم سلوكيات العاملين في المنظمات المصرفية وتفسيرها
 - 2- تقديم تغذية واقعية لصناعي القرار الإداري المصرفي بدور العدالة التنظيمية في تطور الاداء الوظيفي
 - 3- قلة الدراسة العلمية حول موضوع ابعاد العدالة التنظيمية في أروقة المصارف اللببية في الجنوب الليبي
- المفاهيم والمصطلحات:

1-العدالة التنظيمية: يقصد بها الطريقة التي من خلالها يستطيع العاملين داخل المنظمة تقييم عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة أو المدير في التعامل معهم على كافة المستويات الاجتماعية والوظيفية أو ما يدرك العامل من نزاهة موضوعية.⁽¹⁾

■ يقصد بها الاسلوب ذو التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر.⁽²⁾

■ يقصد بها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسيدها لتحقيق مبدأ الالتزام من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين.⁽³⁾

العدالة التنظيمية إجرائياً: يقصد بها عدالة (التوزيع و الإجراءات والتعاملات) داخل المنظمة المصرفية، وتقاس من خلال مقياس أبعاد العدالة التنظيمية

يتبين أن العدالة التنظيمية هي عملية إدراك من قبل العاملين في المنظمات نظير ما يتحصلون عليه من حقوق مقابل أدائهم للأعمال المكلفون بها وبذل جهد أكبر في انجاز منفعة داخل المنظمة، كذلك إدراكهم لكل الوسائل والإجراءات والأساليب المؤدية لحصولهم على مستحقاتهم المعنوية والمالية، وكذلك مبادئ تحقيق العدل في التوزيع والاجراء والتعامل في العمل.

2- **الأداء الوظيفي:** تفسير معجم الوسيط أن معنى الاداء لغة (أدى الشيء: قام به أدى الدين: قضا، أدى الصلاة: قام بها لوقتها).⁽⁴⁾، بالنظر للمفهوم الاصطلاحي ظهرت العديد من الاتجاهات التي حددت مفهوم الاداء الوظيفي منها ما اعتمد على في تعريفه بأن الاداء الوظيفي هو عبارة عن فعل أو نشاط أو سلوك، ويرى الاتجاه

(1) عبد اللطيف، رشدي(2007). العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، ج.م.ع 21 (1): 4.

(2) حواسي، اميرة. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ج.م.ع: 46.

(3) العطوي، عامر على. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، (39) 146:

(4) أنيس، إبراهيم وآخرون. مقدمة المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة: مكتبة الشروق للنشر: 10.

الثاني أنه عبارة عن نتاج ومحصلة لفعل معين، بينما يرى الاتجاه الثالث أنه عملية تفاعل بين عدة عوامل، على هذا الأساس يمكن تحديد مفهوم الاداء الوظيفي في التعريفات الآتية:-

- تأدية العمل أو النشاط أو تنفيذ مهمه، فهو القيام بفعل يساعد للوصول إلى اهداف محدد

- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام.

- تفاعل لسلوك الموظف ويتحدد السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموقف في المنظمة.⁽⁵⁾

- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، فهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁽⁶⁾ يقصد أيضاً (جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبينه العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقه وفي أقصر وقت وأقل تكلفة).⁽⁷⁾

الأداء الوظيفي إجرائياً: يقصد به مستوي أداء العاملين في المنظمة المصرفية، و يقاس من خلال مقياس الأداء الوظيفي

2- **المنظمة:** تعرف بأنها (بناء اجتماعي مفتوح يعمل لتحقيق أهداف موضوعة، وتتكون من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعلميات التحويلية داخل النظام، ويتأثر هذا النظام بالبيئة الداخلية والخارجية التي يعمل في ظلها).⁽⁸⁾

المنظمة إجرائياً: يقصد بها المنظمة المصرفية التي تشمل بعض المصارف التجارية في مدينة سبها

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: النظريات المفسرة .

1- **نظرية العدالة التنظيمية:** يمكن القول ان محاولة (أدمر Adams) هي الأولى في بلورة مفهوم العدالة التنظيمية، حيث تبلورت نظرتة حول المساواة في إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية، فيما أسماه (المقارنة بين مدخلات ومخرجات) الأفراد في العمل وهو ما يطلق عليه عدالة التوزيع، وبتطور الفكر التنظيمي تبلورت أبعاد أخرى مثل عدالة الإجراءات والتعاملات مما ساهم في التعرف على حقيقة إدراك العاملين لمبدأ العدالة التنظيمية في المنظمات.⁽⁹⁾

وفقا لهذه النظرية يتبين أن الأداء الوظيفي في المنظمة يرتبط بالمدخلات التي تتمثل في جملة من المهارات والوقت والجهد والالتزام بالعمل بهدف تحقيق أهداف المنظمة، والمخرجات المتمثلة في الرواتب والمكافآت والتقدير الشخصي وفرص الترقى والمشاركة والشورى في شؤون العمل، حيث يقارن العاملين نسبة عطاءاتهم إلي عائداتهم

(5) أرقيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، (6): 479- 480.

(6) محمد، حسين. (1999). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث: 216.

(7) سعيد، خليفة زياد. (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: 24.

(8) بدر، فاطمة و الصباغ، معاذ. (2020). الإجازة في العلوم الإدارية، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية: 2.

(9) فرطس، حمزة ونحوي، عائشة. (2018). العدالة التنظيمية الأبعاد النظرية المفسرة لها، مجلة كلية علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة الجزائر. 1: 346- 341.

مع نسبة زملائهم، فإذا تبين أن هناك توازن وتساو بين المدخلات والمخرجات زاد الاستقرار النفسي وانعكس ذلك علي الأداء الوظيفي، والتذمر والإحباط في حالة عدم وجود ذلك التوازن، مما يقود العاملين إلي التقليل من المدخلات مثل تقليل الجهد والوقت وإتقان العمل، كذلك قد يلجأ البعض إلي إي البحث عن بيئات أخرى أكثر إنصافاً وعدالة.

2- **نظرية الحرمان النسبي:** مؤسس هذه النظرية (مارتن 1981 Martin)، تفترض هذه النظرية أن الفرد قائم باستمرار بقياس نسبة المخرجات المدركة إلي المدخلات المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم مخرجات عدالة التوزيع، وهنا يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تبين المقارنة الاجتماعية إلى عدم حدوث العدالة في التوزيع للمخرجات والمكافأة⁽¹⁰⁾، أن نظرية العدالة تعد من المحاور الرئيسية لنظرية الحرمان النسبي ويتجلى ذلك في التمييز بين نوعين من الحرمان النسبي هما الأول (الحرمان الذاتي الفردي) القائم المقاربات الفردية بين الأفراد، والآخر (الحرمان الجماعي) القائم على المقاربات الجماعية، ويركز على عدم المساواة الدائمة بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات التوزيع المتعددة، مثل نسبة المديرين والعاملين ونصيب كل جماعة من الموارد⁽¹¹⁾، تمثل هذه النظرية مفهوما نفسيا يرتبط بالأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة من خلال الشعور بالظلم أو الاستياء عندما يدرك الفجوة بين التوقعات والواقع أي بين ما يعتقد أن يستحقه وبين ما يملكه فعليا، أيضا المقاربة الاجتماعية عندما يدرك أن زملائه في محيط عمله يحصلون علي امتيازات ومكافآت أكثر منه .

ثانياً: الدراسات السابقة:

1- **دراسة زينب طعم الله،** أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي. (chas)، 2019، هدفت الدراسة للتعرف على مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسه (chas) بالجزائر، اعتمدت الدراسة عينه قوامها (67) مضردة، المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة هي الاستبيان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- إدراك افراد العينة لمستوى عدالة التوزيع والاجراءات التكاملية والتنظيمية (متوسط)⁽¹²⁾.

(2) - **دراسة صابرين أبو جاسر،** أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، 2010، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثل في الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بغزة، اعتمدت الدراسة على عينة قوامها (31) مضردة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، باستخدام المنهج الوصفي، والأداة الاستبيان، توصلت الدراسة الي جملة من النتائج أهمها

(1) وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة بدرجة

(10) محمود، شذا لطفى. (2021). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدراس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين: 20.
(11) بولندا، سامية خميس. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسمية، غزة، فلسطين: 157-158.
(12) طعم الله، زينب. (2020). ابعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي (chas)، مجلة الباحث في العلوم الانسانية، الجزائر، 11(1): 141-163.

عالية

(2) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.⁽¹³⁾

(3) دراسة راتب السعود وسوزان سلطان، هدفت الدراسة للتعرف على درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية 2009، بلغ عينه الدراسة (450) عضو، تم اختيارهم بأسلوب الطبقة العشوائية، باستخدام الاستبيان، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: -

أ-ارتفاع معدل العدالة التوزيعية بلغ 37.3 درجة، بمعنى ان أعضاء هيئة التدريس يشعرون أن واجباتهم وابعائهم الوظيفية مناسبة وهناك عدالة في توزيع الرواتب
ب-ارتفاع يعد العدالة الإجرائية بدرجة مرتفعة، من خلال تطبيق القرارات الإدارية على جميع الاعضاء التدريسية مصورة عادلة

ج-العدالة التفاعلية بدرجة مرتفعة، حيث يسود الاسلوب الديموقراطي في التعامل التفاعلي

د-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، بمعنى ان الممارسات من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات تسهم في زيادة الولاء التنظيمي من خلال الشعور بالارتياح في ابعاد العدالة المنتظمة ككل.⁽¹⁴⁾

(4) دراسة قاسم علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري مدينة سرت، هدفت الدراسة للتعرف على تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري في مدينة سرت في ليبيا، بلغ حجم العينة (150) مفردة باستخدام العينة العشوائية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان، توصلت الدراسة إلى حمله من النتائج اهمها:

أ- شعور الموظفين بوجود العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة.

ب- درجة انتشار الفساد الإداري بدرجة متوسطة.

ج-وجود ارتباط موجب وقوي بين إدراك العدالة التنظيمية وانتشار الفساد الإداري، بدرجة (0.85).⁽¹⁵⁾

(5)- دراسة رشدي عبد اللطيف، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين 2007، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، بلغ حجم عينة الدراسة (652) بأسلوب العينة العشوائية الطبقة، للموظفين الذين يشغلون مراكز إشرافيه قيادية، اعتمدت الدراسة علي أده الاستبيان، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:-

(1) عدالة التوزيع في الوزارات بدرجة مقبول بنسبة (61.9%).

(13) أبو جاسر، صابرين مراد (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظف وزارات السلطة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين: 12- 158.
(14) سلطان، سوزان والسعود، راتب (2009). دور العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، 25 (1-2): 191-231.
(15) علوان، قاسم نايف (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة التحدي، سرت، (7): 57-77.

(2) عدالة الإجراءات بدرجة ضعيفة بنسبة (59.2%).

(3) لا توجد عدالة في التعامل بدرجة ضعيفة بنسبة (57.2%).⁽¹⁶⁾

(6) دراسة فهمي الفهداوي ونشأت القطاونه، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الجنوب الأردنية، 2004، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي في محافظات (الكرك، الطفيلية، معان)، وبلغ حجم العينة (700) مفردة، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها

(1) مستوى العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة، بمتوسط قدره (3.15).

(2) هناك فروق ذات دلالة احصائية في التصورات نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الخبرة، الراتب، العمر).⁽¹⁷⁾

(7) دراسة أميرة حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية بالقاهرة 2003، هدفت الدراسة لقياس اثر متغيرات وسيطة على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة، بلغ حجم عينة الدراسة (385) مفردة، باستخدام أداة الاستبيان، توصلت الدراسة إلي جملة من النتائج أهمها:

(1) ارتباط عدالة التوزيع بالمواطنة التنظيمية بمتغير الثقة والالتزام

(2) ارتباط عدالة الإجراءات بالمواطنة التنظيمية بمتغير الثقة والتزام

(3) ارتباط عدالة التعاملات بالمواطنة التنظيمية بمتغير الثقة والالتزام.⁽¹⁸⁾

التعليق على الدراسات المسابقة:

يتبين جليا الأهمية القصوى من إدراك العدالة التنظيمية في المنظمات الإدارية ودورها الفعال في تطوير الاداء الوظيفي للعاملين فيها، من خلال عرض بعض الدراسات السابقة يمكن القول إن الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال تحديد المتغيرات والمؤشرات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والاداء والوظيفي كما تباينت أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسة السابقة في بعض الخطوات المنهجية المتبعة، حيث اختلفت مع بعض الدراسات في المنهج ومجتمع الدراسة وحجم العينة، ويتضح أوجه الاتفاق في المنهج المستخدم و المنهج الوصفي التحليلي وهو الاسلوب ذاته المتبع دراسة زينب طعم الله ودراسة راتب السعود وسوزان سلطان، ودراسة قاسم علوان ودراسة حواسي، ودراسة الفهداوي والقطاونه، واختلفت مع دراسة صابرين ابو جاسر في المنهج ومجتمع الدراسة، ويرتكز جوهر الاختلاف في مجتمع الدراسة، حيث تباين مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة في الإدارات والوزارات الإدارية، في حين كان مجتمع الدراسة الحالي هو العاملين في بعض المصارف التجارية، كذلك الاختلاف في علاقة المتغيرات حيث تستند الدراسة الحالية علي ربط علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي في العمل، في حين تمحورت المتغيرات في بعض

(16) عبد اللطيف، رشيدى (2007). العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث

التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، ج.م.ع 21 (1): 10-30.

(17) الفهداوي، فهمي خليفة و القطاونه، نشأت (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محافظات

الجنوب الاردنية، المجلة العربية للإدارة، الأردن، 24 (2): 1-52.

(18) حواسي، أميرة (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ج.م.ع: 11.

الدراسات السابقة علي ربط متغير العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي وسلوكيات المواطننة والثقة والالتزام التنظيمي في محيط العمل

مفهوم العدالة التنظيمية: تساعد العدالة التنظيمية في تحقيق إيجابيات العمل من أهمها الرضا والولاء والتنظيمي للمنظمة، كذلك مساعد قائداً التنظيم على أداء الواجبات في المنظمة بالصورة المثلى، إن الهدف الأسمى للعدالة التنظيمية في المنظمة هي خلق ولاء وانتماء دائماً للعاملين فيها، وفي هذا الصدد يشير (James 2010)، أن أهمية العدالة التنظيمية تكمن في تحقيق أكبر قدر من التكامل التنظيمي بين أعضاء المنظمة التحقيق باستقرار على المدى الطويل، من جهة أخرى يري (Denise 2003) إن العدالة التنظيمية ترتبط باتجاهات العمل الايجابية الهادفة لتحقيق اهداف التنظيم، ومن منظور آخر يشير كل من (Tarte Hoye 2004) إن العدالة التنظيمية تقوم على مبادئ اساسية أهمها «المساواة والإدراك والتعبير عن الرأي، والحرية الشخصية والاتساق و التصميم والاخلاق»⁽¹⁹⁾.

وتشير (Kaur 2016)، إن العدالة التنظيمية مركز اهتمام العاملين في المنظمة، حيث يهتمون بعدالة التوزيع المرتبطة بالموارد مثل المكافاة والأجور، كذلك العدالة في اتخاذ القرارات والمشاركة فيها مبدأ (الشورى) وكل ماله علاقة بالإجراءات الإدارية النافذة في المنظمة وهو ما يعرف بالعدالة والاجرائية، والاهتمام ايضا بمبدأ العدالة المرتبطة بعمليات التفاعل الاجتماعي بين العامل والإدارة والعامل والعاملين في المنظمة وهو ما يعرف بالعدالة (التفاعلية)⁽²⁰⁾، من هذا المنطلق فإن فشل المنظمة في التعامل الايجابي مع إدراك العدالة التنظيمية من قبل العاملين بأركانها الثلاث (التوزيعية والاجرائية والتفاعلية) يقود في الاحوال كلها الى حدوث انشقاقات وصراعات بين العاملين والإدارة داخل المنظمة حيث يخلق مناخا سلبيا يفترق للثقة والاحترام والاخلاق التنظيمية في مهنة العمل و بالتالي تصبح بيئة العمل بيئة فردانية غير تعاونية

إن شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم بغياب الانصاف والمساواة التنظيمية وسيلة حية لفقدان دور الجماعة والولاء التنظيمي الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي الذي بدوره ينعكس على المنظمة وإنتاجيتها، أن شخصية المنظمة وتميزها يرتبط في الاساس بمبدأ تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية (المادية والمعنوية)، فإن حرصت علي تطبيقها في سياساتها كان ذلك عاملا تحفيزا لإداء العمل بإتقان ودقة من قبل العاملين فيها الأمر الذي ينعكس على مستوى الانتاج العام للمنظمة بخلاف الحال إن عجزت عن الالتزام بمبادئها و اخلاقياتها التنظيمية بإن ضعف التماسك وانعدام الاستقرار الوظيفي نتيجة واقعية وطبيعية، أن نجاح المنظمة وتطويرها والحرص الدائم على رضا العاملين فيها لا يتأتى إلا من خلال مبدأ العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، ويظهر ذلك جليا في ادراكهم لمبدأ الانصاف من خلال الإجراءات الإدارية المتمثلة في المساواة في التعاملات والجهود المبذولة، بمعنى هناك تساوي بين الجميع دون تفرقة داخل المنظمة الأم.

أبعاد العدالة التنظيمية:

(1)- **عدالة التوزيع:** تشير كل من (Tasdon & Yilanez, 2009). (أن هناك ثلاث

(19) محمد، محمد عبد الرحمن.(2021). قياس العدالة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، كلية التربية البدنية جامعة بنها، 2(12): (5).

(20) المرجع السابق نفسه،:143.

قواعد للعدالة التوزيعية داخل المنظمات هي:

(1) **المساواة:** ترتبط بالتوزيع العادل للموارد والمكافآت انطلاقاً من مبدأ المساهمة، بمعنى كل عامل يعمل بدرجة أكبر يتحصل على المكافآت بدرجة أكبر بخلاف العامل الذي يعمل بدرجة أقل منه، في حين إذا حصل العكس فهذا مؤشر خطير على تجاوز قاعدة المساواة. في عدالة التوزيع

(2) **قاعدة النوعية:** يقصد بها أن جميع العاملين داخل المنظمة التعليمية يحصلون على جميع المكافآت بالتساوي بينهم، فالخدمات الصحية مثلا تقدم للجميع وليس للمديرين والمتميزين فقط، وبالتالي فإن تجاوز هذه القاعدة تقود إدراك العاملين بالظلم والقهر

(3) **قاعدة الحاجة:** بمعنى أن العاملين اصحاب الحاجات الملحة او المستعجلة هم اولاً نظراً للظروف التي يمرون بها.⁽²¹⁾

(2) - **عدالة الاجراءات:** تتمثل العدالة الاجرائية في المنظمة من خلال إدراك العاملين بوجود تلك العدالة في تطبيق الاجراءات بكل نزاهة وعدم تحيز وتمييز، كما انها ترتبط بالعلاقة الوثيقة بالثقة المتبادلة بين الرؤساء والمروؤسين.⁽²²⁾ ويحدد فتح الله غانم، المكونات الهيكلية للعدالة الاجرائية في الاتي:

(1) **الدقة:** حيث تكون جميع القرارات مبنية على أساس صحيح ومعلومات غير مغلوبة

(2) **المصلحة العامة** ويقصد بها تمكين المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في عمليات اتخاذ القرارات

(3) **الاستئناف** بمعنى وجود فرص متاحة للاعتراض على القرارات وتغييرها إذا لزم الأمر.⁽²³⁾

(3)- **عدالة التعاملات:** تشير إلى تصورات العاملين حول الأسلوب الذي تتعامل به الإدارة معهم في العمل من خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية، كذلك ترتبط بمبدأ الاحترام المتبادل بين العامل والإدارة، من خلال عملية اتصال ناجحة.⁽²⁴⁾، وتقوم عدالة التعاملات على العديد من المبادئ التي لها علاقة وثيقة بالأسلوب الذي تتخذه الإدارة في التعامل مع العاملين لديها، والتي تتمثل في (وحدة الامر) حيث يتلقى الموظف الأوامر والتوصيات من المدير المباشر ولا وجود للتدخل في الأوامر مع رؤساء الاقسام الاخرى داخل المنظمة، ثم مبدأ (التأديب) وهو الاسلوب أو المبدأ القائم على رعاية المنظمة وضمان عدم الوقوع في الاخطاء والتقصير داخل العمل بحيث يتم تطبيق العقوبة على جميع المقصرين دون استثناء، كما توجد ايضا مبادئ (المبادرة) وهي وسيلة تدفع العاملين وتشجعهم علي الابتكار والتجديد، وتوجد ايضا المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، حيث كلما نجحت العدالة التنظيمية في تغليب المصلحة العامة علي المصلحة الخاصة في الاختيار والترقية زاد نجاح المنظمة والعكس،

(21) Yllamaz .K of Tasdan M .(2009).Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools126:(1)47,

(22) جودة، أحمد محفوظ. (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع:309.

(23) ناعم، فتح الله احمد. (2015). ممارسة شركة الاتصالات الفلسطينية المقاطعة على الموارد البشرية و دورها في الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الاقصى بسلسلة العلوم الانسانية،(19):11.

(24) درة، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة: دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر:45.

وتُعد العدالة التنظيمية من الأجزاء الأساسية لهيكل الوظيفي المكون من العلاقات الاجتماعية والإدارية داخل المنظمة، فهي ذات قيمة ونمط اجتماعي، بالتالي فالاعتداء عليها من قبل المنظمة أو الإدارة يعد سبباً لتدمير القيم والعلاقات الوظيفية والاجتماعية للعاملين ومساس لطريق لنجاح للمنظمة ذاتها، عليه فإن حدوث عدم عدالة تنظيمية يترتب عليه إتباع العاملين الأساليب ذات ضرر على المنظمة، وهذا الصدد يشير (Brockher) إلى أهمية العدالة التنظيمية تعود لسببين هي:-

- يستخدم الأفراد أدراك العدالة الحالية للمنظمة، للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً

- يسعى الأفراد لتحقيق الشعور بأنهم جزء من المنظمة وتوافر العدالة مؤشر جيد بأنهم ذو قابلية من الإدارة وأشخاص مرغوب فيهم.⁽²⁵⁾

الأداء الوظيفي:

يرتبط الأداء الوظيفي بدورة حياة المنظمة في جميع مراحل تطورها منذ الظهور الأول أي مرحلة الاستمرار ثم الاستقرار إلى مرحلة التميز والريادة، حيث يتطلب النجاح في كل مرحلة أداء رفيعاً وهذا لن يتأتى بطبيعة الحال إلا بوجود عدالة تنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيع والإجراءات والتعاملات)، وعلي هذا الأساس فإن كفاءة المنظمة وفعاليتها تقاس من خلال الأداء الوظيفي للعاملين فيها، حيث يُعد الاداء الوظيفي المحرك الرئيس للمنظمة بل العملية التنظيمية برمتها، الأمر الذي يرتبط بنجاح الخطط التنموية للبناء التنظيمي ككل، أن أهمية الأداء الوظيفي داخل المنظمة على درجة عالية من الأهمية ويعزى ذلك للعديد من الأسباب هي: خضوع عمليات التنظيم للعديد من المراحل الانتاج المحددة وفق اهداف واستراتيجية معلنة، ومؤشر الاداء الوظيفي هو مقياس نجاح المنظمة من عدمه، فكلما كان الاداء مرتفعا دل ذلك على نجاح المنظمة في خططها وأهدافها، حيث تنصف بالاستقرار والفعالية لفترات طويلة فهوا انعكاس إلى أداء عاملها واسلوب معاملة الإدارة لهم، وتكمن أهمية الاداء الوظيفي في مرحلة دوران حياة المنظمة المختلفة منذ الظهور الأول من مرحلة الاستقرار إلى مرحلة السمعة الطيبة ومرحلة التميز ومرحلة الريادة، فكل هذه المراحل ترتبط أساساً بمستوى أداء العاملين وظيفياً.⁽²⁶⁾

أنواع الأداء الوظيفي: ينقسم الأداء الوظيفي بصورة عامة الى معياريين رئيسيين هما

أولاً: الأداء حسب المصدر ويشمل هذا المعيار نوعين من الاداء هما:

أ- الأداء الداخلي: يطلق عليه في حالات اخرى أداء الوحدة بمعنى انه ينتج ما تملكه المنظمة من موارد حيث ينتج الأداء البشري في المنظمة فهو موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الافضلية من خلال تسيير المهارات، ويشمل ايضا (الأداء التقني) الذي يعني قدرة المنظمة على استغلال استثمارها بشكل فعال، ويوجد ايضا الاداء المالي ويتحدد في فعالية تهيئة واستخدام الامكانيات المتاحة للمنظمة

ب- الأداء الخارجي: يشير إلى ما تواجه المنظمة من متغيرات مرتبطة بالمحيط

(25) أبوجاسر، صابرين مراد (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في إبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظف وزارات السلطة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين: 8.
(26) طليحة، سامي (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حاله جامعة احمد بوقره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة احمد بوقره بومرداس، الجزائر: 64-65.

الخارجي، فهو يرتبط بالنتائج التي تتحصل عليها المنظمة ومدى انعكاساتها بالسلب والايجاب، الامر الذي يدعو الادارة الى تحليل نتائجها، اي تحديد المتغيرات وتحليلها وقياس اثرها

ثانياً:- الأداء حسب الشمول: ينقسم إلى نوعين هما الاداء (الجزئي والكلي)، حيث يقوم الاداء (الجزئي) بالتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وهو ينقسم لعدة انواع سواء حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفته مالىه او وظيفة الأفراد أو وظيفة التمويين او الانتاج، في حين يشمل الأداء (الكلي) جملة الانجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف والانظمة الفرعية للمنظمة، بمعنى هناك انجاز جماعي لجميع العناصر، ويتبلور هذا الجزء في التعرف على كيفية بلوغ المنظمة أهدافها واستراتيجياتها مثل الشمولية والنمو والربح والاستقرار طويل الأمد.⁽²⁷⁾

عناصر الأداء الوظيفي: توجد عدة عناصر تعد من المكونات الرئيسية للأداء الوظيفي اهمها: **الامام بمتطلبات العمل:** هذه العنصر يشمل المعارف العامة المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم، وتنفيذ الاعمال دون الوقوع في الازخاء وتلافيها، إضافة لما يملكه الموظف من خبرات عامه من العمل، وكمية العمل المنجز وهو قدر العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة انجاز هذا العمل، **والمثابرة والثوق:** يقصد مدي وجود الجدية والمثابرة في العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على انجاز المهام والاعمال بكل سهولة ويسر ومدى الحاجة للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين والقادة الإداريين وتقييم نتائج عمله.⁽²⁸⁾، يمكن القول أن المنظمات المصرفية في حاجة ملحة لتقييم أداء العاملين فيها بهدف كشف نقاط الضعف أولاً والأسباب المؤدية لذلك، ولأشك في أن تفعيل مبادئ العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيع والإجراءات والتعاملات) حلا هادفا لتحقيق الأهداف بشرط إتباع الأسلوب العلمي والموضوعي والبعد عن التحيز والمجاملة

الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً: متغيرات الدراسة: تحوي الدراسة الراهنة متغير مستقل متمثل في (العدالة التنظيمية) وتنقسم إلى ثلاث أبعاد هي (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، في حين يتمثل المتغير التابع في (الأداء الوظيفي)

ثانياً: مجتمع الدراسة: هدفت هذه الدراسة العاملين في المصارف التجارية (الإداريين والمدراء) في مدينة سبها للعام 2025، البالغ عددهم (251)

ثالثاً: عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة علي العينة العشوائية، وهي أحد أنواع العينة الاحتمالية، حيث وزعت الاستبانة الكترونياً من خلال المنصات الخاصة بالمصارف التجارية، وغرف التواصل للمصارف المعنية، حيث استجاب عدد (126) مضردة من العاملين (الإداريين والمدراء) في المصارف التجارية في مدينة سبها التي أستجاب العاملين فيها للإجابة علي استبيان الدراسة

رابعاً: منهجية الدراسة: نظر لطبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها، ثم استخدام (النهج الوصفي التحليلي)، وذلك بهدف دراسة الظاهرة واقعياً ووصفها

(27) جلال الدين، بوعطيط. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونغاز عناية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر: 77-76.
(28) العميرة، محمد بن عبد العزيز. (2003). علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية: 52.

وتحليلها بصورة دقيقة، وذلك للوصول إلى استنتاجات وتعميمات يمكن استخلاصها
خامساً: مجالات الدراسة: المجال المكاني: مدينة سبها، المجال الزمني: 3-30-
2025-11، المجال البشري: العاملين في المصارف التجارية في مدينة سبها علي كافة
المستويات التنظيمية والإدارية

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية: في سبيل تحقيق أهداف الدراسة
وتحليل البيانات، اعتمدت الدراسة علي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
(SPSS) مثل التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
واختبار (tests T Samples Independent) لعينة واحدة، واختبار التباين، بهدف
وصف مجتمع الدراسة ومفرداتها وعرض نتائجها، بالإضافة إلي معامل ألفا كرو
نباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة

سادساً: مقياس الدراسة:

1-تصحيح مقياس الدراسة:

جدول رقم (1) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي للدراسة.

المستوي	قيمة المتوسط	الوزن	المقياس
ضعيف جدا	1.80 – 1.00	1	لا أوافق بشده
ضعيف	2.60 – 1.81	2	لا أوافق
منخفض	3.40 – 2.61	3	محايد
متوسط	4.20 – 3.41	4	موافق
مرتفع	5.00 – 1.21	5	موافق بشده

(2)- ضبط مقياس الدراسة: من الخطوات الأساسية للاستبيان إلزامية اختباره قبل
تطبيقه علي عينة الدراسة، ويكون ذلك من خلال استخراج معامل (الثبات) (Reliability)
والصدق (Validty) بالإضافة لصدق المحكمين ظاهريا، من خلال ذلك خضع مقياس
الدراسة لقياس الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا Alpha s' Cronbach)، من خلال
البرنامج الإحصائي (Spss)، وعدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بالجامعات الليبية
والمصرية (سبها - بنغازي- مصر) وعددهم (5 محكمون)

جدول رقم (2) درجات معامل الثبات والصدق لأبعاد مقياس العدالة التنظيمية والأداء
الوظيفي .

م	بعد العدالة التنظيمية	عدد العبارات	قيمة الثبات	قيمة الصدق
1	عدالة التوزيع	8	.75	.86
2	عدالة الإجراءات	7	.84	.90
3	عدالة التعاملات	7	.90	.94
4	المقياس الكلي للعدالة التنظيمية	22	.89	.94
	معدل الأداء الوظيفي	12	.76	.87

تفيد البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة الثبات والصدق لمقياس العدالة
التنظيمية بأبعاده الثلاثة جاءت مرتفعة حيث تراوحت المعدلات بين (.75- .94).

كذلك مقياس الأداء الوظيفي حيث تراوحت بين (76- 87).

الجانب الميداني:

1- وصف مجتمع الدراسة: يتناول هذا الجزء عرض النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع .

النوع	العدد	%
ذكر	120	95.2
انثي	06	4.8
المجموع	126	100.0

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق، يتضح أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت (95.2%)، في حين بلغت نسبة الإناث (4.8%)، وهذه النتيجة منطقية لحد بعيد وذلك بسبب انخفاض عدد النساء العاملات في المصارف التجارية، في حين هناك إقبال كبير من الذكور علي العمل في المنظمة المصرفية، ويعزي السبب الرئيس في ذلك إلي ارتباط العمل في المؤسسة المصرفية بالتخصص الجامعي المرتبط بالدرجة الأولى بتخصص (الحاسبة والتمويل والمصارف والإدارة والتنظيم والاقتصاد)، وهذه التخصصات كانت فيما سبق تدرس في كليات بعيدة عن مدينة سبها الأمر الذي أدى إلي عزوف الإناث عن الالتحاق بالدراسة فيها

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر .

العمر	العدد	%
29-20	09	7.1
39-30	21	16.7
49-40	81	64.3
59-50	15	11.9
المجموع	126	100.0

يتبين من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى فئة عمرية لأفراد العينة في المنظمة المصرفية عند الفئة العمرية (49-40) بنسبة (64.3%)، تليها الفئة العمرية (39-30) بنسبة (16.7%)، ثم الفئة العمرية (59-50) بنسبة (11.9%)، تليها الفئة العمرية (29-20) بنسبة (7.1%)، تفيد هذه النتيجة بارتضاع فئة الشباب، مما يعكس علي النشاط العملي والحيوية في إنجاز المهام الإدارية، وتتوافق هذه النتيجة كذلك مع سنوات الخبرة للعاملين في المنظمة المصرفية، الذين تتراوح خبرتهم في العمل المصرفي بين (15-25) سنة

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوي التعليمي	العدد	%
الثانوي وما يعادله	18	14.3
الجامعي فما فوق	108	85.7
المجموع	126	100.0

تفيد المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي لأفراد العينة ينحصر بين المستوى الثانوي والجامعي، حيث كانت أعلى نسبة للمستوي الجامعي فما فوق بنسبة (85.7%)، ثم المستوى التعليمي الثانوي وما يعادله بنسبة (14.3%)، تعد هذه النتيجة جيدة تنعكس بصورة إيجابية علي المنظمة المصرفية التي تحوي في أركانها ذو المؤهلات الجامعية العالية، التي تملك التخصص والروح الشبابية للعمل والإبداع كلما توفرت لها مبادئ العدالة التنظيمية المباشرة التي تسهم في الأخرى في رفع الروح المعنوية والإبداعية في العمل ومحيطه

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة.

المهنة	العدد	%
موظف	111	88.1
رئيس وحدة- قسم	11	8.7
مدير	04	3.2
المجموع	126	100.0

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن غالبية أفراد العينة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (88.1%)، تليها فئة العاملين الذين يشغلون وظيفة رئيس وحدة أو قسم بنسبة (8.7%)، تليها فئة المدير بنسبة (3.2%)، يمكن القول أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة تمس بالدرجة الأولى العمل الوظيفي وشاغليه، حيث كلما كانت تطبق بصورة شفافة وأكثر عدالة انعكس ذلك علي العمل وإنتاجيته، حيث تسهم الإيجابيات لدي العاملين (موظفين ومدراء) مثل الكفاءة المهنية والتخصص الدقيق والقدرة علي التعلم والدافعية للتطور والإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة المصرفية التي يتطلب العمل فيها إلي مهارات فنية عالية و اخلاق مهنية ذات مستوى مهني رفيع، وعلي الرغم من تطلب وجود تلك الإيجابيات فهي غير كافية في المساهمة في تحقيق الأداء الجيد طالما وجدت في بيئة تنظيمية غير داعمة ومغلقة

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة .

الخبرة بالسنوات	العدد	%
5-1	12	9.5
10-6	18	14.3
15-11	15	11.9
20-16	24	19.0
25-21	57	45.2
المجموع	126	100.0

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن أعلى نسبة لدي العاملين الذين تتراوح خبرتهم في العمل المصرفي بين (25-21) سنة بنسبة (45.2%)، تليها الفئة من (20-16) سنة بنسبة (19.0%)، تليها فئة الخبرة (10-6) سنة بنسبة (14.3%)، ثم فئة الخبرة (15-11) بنسبة (11.9%)، تليها فئة الخبرة (5-1) سنة بنسبة (9.5%)،

هذه النتيجة تفيد بأن أفراد العينة يتمتعون بخيرة جيدة ينعكس بصورة كبيرة علي العمل المصرفي مستقبلا

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل (المصرف) .

مكان العمل (المصرف)	العدد	%
التجاري الوطني	15	11.9
الجمهورية	26	20.6
الوحدة	09	7.1
شمال أفريقيا	18	14.3
التجاري وكالة الجامعة	17	13.5
اليقين	12	9.5
المصرف المركزي سبها	10	7.9
الصحاري	19	15.1
المجموع	126	100.0

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن أعلى نسبة مشاركة في الدراسة من قبل العاملين في مصرف (الجمهورية) حيث بلغت (20.6%)، يليها العاملين في مصرف الصحاري بنسبة (15.1%)، يليها العاملين في مصرف شمال أفريقيا بنسبة (14.3%)، ثم العاملين في المصرف التجاري (وكالة الجامعة) بنسبة (13.5%)، يليها العاملين المصرف التجاري الوطني بنسبة (11.9%)، يليها العاملين في مصرف اليقين بنسبة (9.5%) ثم العاملين في المصرف المركزي بنسبة (7.9%)، ثم العاملين في مصرف الوحدة بنسبة (7.1%)، ترتبط هذه النتيجة بدرجة كبيرة بمدى الرغبة في المشاركة في الدراسات العلمية بالأدوات العلمية المختلفة التقليدية والإلكترونية

2- مقياس أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي: يشمل هذا الجزء يشمل مقياس أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيع والإجراءات والتعاملات)، ومقياس الأداء الوظيفي

م	بعد عدالة التوزيع	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط	الإحتراف المعياري	الترتيب
1	تناسب مهام عملي مع القدرات الذاتية في الأداء	9.5	44.4	10.3	14.3	21.4	3.06	1.35	2
2	أتحصل على الحوافز المادية والمعنوية حسب الإنجاز في العمل .	4.8	5.6	8.7	31.0	50.0	1.84	1.10	8
3	راتب الشهري يتوافق مع الجهد الذي أبذله في العمل.	-	16.7	7.1	27.8	48.4	1.92	1.10	6
4	تمنحني الإدارة المكافأة عن العمل الإضافي الذي أبذله.	7.9	4.8	8.7	27.8	50.8	1.91	1.22	7
5	المرتب في علمي وفق الدرجة الوظيفية	2.4	16.7	7.1	27.8	46.0	2.01	1.19	5
6	مرتب يتوافق مع مؤهلاتي العلمية	2.4	14.3	14.3	31.7	37.3	2.12	1.13	4
7	يتأثر وضعي في العمل علي حسب علاقتي بالإدارة.	23.8	40.5	11.9	12.7	11.1	3.13	1.28	1
8	الأعباء والواجبات الوظيفية في عملي مناسبة	4.8	23.8	26.2	33.3	11.9	2.76	1.09	3
	بعد عدالة التوزيع						2.39	.71	

جدول رقم (9) يوضح بعد عدالة التوزيع في مجتمع الدراسة ؟

توضح المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بعد عدالة التوزيع كمؤشر جزئي للعدالة التنظيمية في محيط المنظمة المصرفية، حيث بلغ المتوسط العام له (2.39) بدرجة (ضعيف)، كما تبين إن الفقرة رقم (7) جاءت في الترتيب رقم (1) حول تأثير وضع العامل في المنظمة المصرفية بعلاقته بالإدارة، بدرجة موافق بنسبة (40.5%)، بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري بلغ (1.28)، تليها الفقرة رقم (1) التي تشير أن العاملين في المنظمة المصرفية علي كافة المستويات الإدارية يرون أن هناك تناسب لمهام العمل مع القدرات الذاتية في الأداء، بدرجة (أوافق) بنسبة (44.4%)، بمتوسط حسابي قدره (3.06)، وانحراف معياري (1.35)، ثم الفقرة رقم (8) التي تشير بأن الأعباء والواجبات الوظيفية في العمل مناسبة، بدرجة (غير موافق) بنسبة (33.3%)، بمتوسط حسابي قدره (2.76) وانحراف معياري (1.09)، تليها الفقرة رقم (6) حول توافق المرتب مع المؤهل العلمي، بدرجة (غير موافق) بنسبة (48.4%)، بمتوسط حسابي قدره (2.12) وانحراف معياري (1.13)، ثم الفقرة رقم (5) حول توافق المرتب مع الدرجة الوظيفية بدرجة (غير موافق بشده) بنسبة (46.0%)، بمتوسط حسابي قدره (2.01) وانحراف معياري (1.19)، ثم الفقرة رقم (3) حول توافق المرتب مع الجهد المبذول في العمل، بدرجة (غير موافق بشده) بنسبة (48.4%)، بمتوسط حسابي قدره (1.92)

وانحراف معياري (1.10)، تليها الفقرة رقم (4) حول منح المكافأة من الإدارة حول الجهد الإضافي، بدرجة (غير موافق بشده) بنسبة (48.8%) وبمتوسط قدره (1.91) وانحراف معياري (1.22)، تليها الفقرة رقم (2) حول الحصول علي الحوافز المادية حسب الإنجاز، بدرجة (غير موافق بشده) بنسبة (50.0%)، وبمتوسط قدره (1.84) وانحراف معياري (1.10)، يفسر لنا هذا البعد من أبعاد العدالة التنظيمية إدراك العاملين داخل المنظمة من عدالة ما يتحصلون عليه من المخرجات المحددة في المنح والأجور و المكافأة و التعويضات، مقابل المدخلات المتمثلة في الوقت والخبرة والجهد والأداء والولاء، ويتحدد ذلك من خلال عملية المقارنة مع مخرجات زملائهم في العمل حول نسبة وحجم المدخلات والمخرجات معهم، بحيث اذا تساوت النسب المقارنة سوف يشعر العامل بعدالة التوزيع والعكس صحيحا تماما، تتوافق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه (نظرية آدمز) للمساواة خاصة فيما يتعلق بالأجر المادي، وتختلف هذه النتيجة أيضا مع دراسة زينب طعم الله وصابر أبو جاسر ورشيد عبداللطيف وفهمي الفهداوي حيث أشارت تلك الدراسات إلي وجود عدالة متوسطة بين أبعاد العدالة التنظيمية، في حين أشارت دراسة راتب السعود وسوزان سلطان إلي وجود عدالة مرتفعة، يتضح جليا ضعف بعد عدالة التوزيع في اروقة المنظمة المصرفية بدرجة (غير موافق بشده)، من حيث المرتبات والمكافأة المادي والمعنوية، وتوافق ذلك مع الجهد المبذول من قبل العاملين، هذه النتيجة تقود إلي انعكاسات سلبية علي الأداء الوظيفي للعاملين، علي اعتبار أن العلاقة (طردية سالبة) حيث كلما انخفض الحافز المادي والمعنوي أنخفض معه الأداء، وبالتالي انعكس ذلك علي المنظمة المصرفية وتطورها، وهنا الدعوة ملحة إلي الاهتمام الكامل بنجاح العمل من خلال الأداء الوظيفي وهذا لن يتأتى بطبيعة الحال إلا بإتباع استراتيجية ناجعة للوصول إلي أعلى مستوي من الأداء وهي عدالة التوزيع في المدخلات والمخرجات.

جدول رقم (10) يوضح بعد عدالة الإجراءات.

م	بعد عدالة الإجراءات	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تحرص الإدارة على التزود بالمعلومات الدقيقة قبل إصدار أي قرار.	.8	2.6	16.7	29.4	32.5	2.27	1.14	5
2	تطبق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.	6.3	15.9	13.5	31.7	32.5	2.31	1.25	4
3	تتصف قرارات المدير في عملي بأنها هادفة وذات منفعة علي المنظمة.	-	15.1	23.0	34.9	27.0	2.26	1.02	6

4	توضح الإدارة الإجراءات والقرارات للعاملين وتزويدهم بالتفاصيل اللازمة عن العمل.	8	28.6	25.4	23.0	22.2	2.62	1.14	2
5	يعتمد المدير علي مبدأ الشورى من خلال أخذ رأى العاملين في المنظمة.	2.4	7.9	19.8	44.4	25.4	2.17	.98	7
6	تتصف قرارات الإدارة في العمل بأنها عادلة.	2.4	9.5	32.5	36.5	19.0	2.39	.98	3
7	يطلع العاملين على جميع النشاطات الرسمية في جدول أعمال المنظمة	14.3	55.6	13.5	14.3	2.4	3.65	.97	1
	بعد عدالة الإجراءات						2.52	.77	

تحتوي البيانات في الجدول أعلاه بعد عدالة الإجراءات كمؤشر جزئي للعدالة التنظيمية في محيط المنظمة المصرفية، حيث بلغ المتوسط العام له (2.52) بدرجة (ضعيف)، كما تبين إن الفقرة رقم (7) جاءت في الترتيب رقم (1) حول إطلاع العاملين علي الإجراءات الرسمية، بدرجة موافق بنسبة (55.6%)، بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري بلغ (.97)، تليها الفقرة رقم (4) التي تشير أن الإدارة توضح كافة الإجراءات وتزود العاملين بها، بدرجة (أوافق) بنسبة (28.6%)، بمتوسط حسابي قدره (2.62)، وانحراف معياري (1.14)، ثم الفقرة رقم (6) التي تشير بأن قرارات المدير في العمل عادلة، بدرجة (غير موافق) بنسبة (36.5%)، بمتوسط حسابي قدره (2.39) وانحراف معياري (.98)، تليها الفقرة رقم (2) حول تطبيق القرارات الإدارية علي الجميع، بدرجة (غير موافق) بنسبة (32.5%)، بمتوسط حسابي قدره (2.31) وانحراف معياري (1.25)، ثم الفقرة رقم (1) حول التزود بالمعلومات الدقيقة قبل إصدار القرارات بدرجة (غير موافق) بنسبة (32.5%)، بمتوسط حسابي قدره (2.27) وانحراف معياري (1.14)، ثم الفقرة رقم (3) حول قرارات المدير هادفة وذات منفعة للمنظمة، بدرجة (غير موافق) بنسبة (34.9%)، بمتوسط حسابي قدره (2.26) وانحراف معياري (1.02)، تليها الفقرة رقم (5) حول أخذ المدير بمبدأ الشورى في العمل، بدرجة (غير موافق) بنسبة (44.4%) وبمتوسط قدره (2.17) وانحراف معياري (.98).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة رشدي عبداللطيف حيث بلغت درجة بعد عدالة الإجراءات (ضعيفة)، وأختلف مع دراسة زينب طعم الله وصابر أبو جاسر ورشيد عبداللطيف وفهمي الفهداوي حيث أشارت تلك الدراسات إلي وجود عدالة متوسطة بين أبعاد العدالة التنظيمية، في حين أشارت دراسة راتب السعود وسوزان سلطان إلي وجود عدالة مرتفعة، يعبر هذا البعد في العدالة التنظيمية علي قضية الإنصاف المتعلقة بالأساليب والأليات والعمليات المستخدمة في تحديد واستخلاص النتائج العامة، يتضح جليا أن بعد عدالة الإجراءات في اروقة المنظمة المصرفية يتصف أنه النموذج الذي يحوي بعض الايجابيات داخل العمل المصرفي، من حيث إطلاع علي كافة الإجراءات والخطط الموضوع من قبل الإدارة، ولكن هناك سلبيات أكثر ضراوة منها الافتقار لمبدأ الشورى وعدم عدالة القرارات والقوانين، هذه النتيجة تقود إلي انعكاسات ذات بعد سلبي علي الأداء الوظيفي للعاملين و المنظمة بصورة عامة .

جدول رقم (11) يوضح بعد عدالة التعاملات.

م	بعد عدالة التعاملات	أرفق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط	الإحراف المعياري	الترتيب
1	يحرص المدير علي مناقشة القرارات المتعلقة بالوظيفة الخاصة بي.	2.4	19.8	32.5	24.6	20.6	2.58	1.09	2
2	يحرص المدير علي حقوقي كموظف في العمل .	4.8	14.3	16.7	45.2	19.0	2.40	1.09	6
3	جميع العاملين في المنظمة المصرفية متساونون في المعاملات الإدارية.	4.8	35.7	21.4	23.8	14.3	2.92	1.16	1
4	يتعامل معي المدير بأسلوب الإنصاف والعدل داخل المنظمة.	2.4	15.9	28.6	27.8	25.4	2.42	1.10	5
5	يتسم المدير بالنزاهة والحيادية في ظل الصراع بين العاملين.	.8	28.6	19.8	29.4	21.4	2.57	1.14	3
6	يهتم المدير بالحقوق الوظيفية للعاملين داخل المنظمة المصرفية.	4.8	14.3	23.0	32.5	25.4	2.40	1.15	7
7	يحرص المدير علي إشاعة روح التعاون في العمل.	.8	26.2	15.1	41.3	16.7	2.53	1.07	4
	بعد عدالة التعاملات						2.55	.89	

توضح البيانات الواردة في الجدول السابق بعد عدالة التعاملات كمؤشر جزئي للعدالة التنظيمية في محيط المنظمة المصرفية، حيث بلغ المتوسط العام له (2.55) بدرجة (متوسط)، كما تبين إن الفقرة رقم (3) جاءت في الترتيب الأول حول أن جميع العاملين في المنظمة المصرفية متساونون في المعاملات الإدارية، بدرجة (موافق) بنسبة (35.7%)، بمتوسط حسابي قدره (2.92) وانحراف معياري بلغ (1.16)، تليها الفقرة رقم (1) التي تشير أن يحرص المدير علي مناقشة القرارات المتعلقة بالوظيفة الخاصة بي، بدرجة (محايد) بنسبة (32.5%)، بمتوسط حسابي قدره (2.58)، وانحراف معياري (1.09)، ثم الفقرة رقم (5) التي تشير بأن المدير يتسم بالنزاهة والحيادية في ظل الصراع بين العاملين، بدرجة (غير موافق) بنسبة (29.4%)، بمتوسط حسابي قدره (2.57) وانحراف معياري (1.14)، تليها الفقرة رقم (7) حول حرص المدير علي إشاعة روح التعاون في العمل، بدرجة (غير موافق) بنسبة (41.3%)، بمتوسط حسابي قدره (2.53) وانحراف معياري (1.07)، ثم الفقرة رقم (4) حول يتعامل معي المدير بأسلوب الإنصاف والعدل داخل المنظمة، بدرجة (محايد) بنسبة (28.6%)، بمتوسط حسابي قدره (2.42) وانحراف معياري (1.01)، ثم الفقرة رقم (2) حول يحرص المدير علي حقوقي كموظف في العمل، بدرجة (غير موافق) بنسبة (45.2%)، بمتوسط حسابي قدره (2.40) وانحراف معياري (1.09)، تليها الفقرة رقم (6) حول اهتمام

المدير بالحقوق الوظيفية للعاملين داخل المنظمة المصرفية، بدرجة (غير موافق) بنسبة (32.5%) وبمتوسط قدره (2.40) وانحراف معياري (1.15)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة زينب طعم الله وصابر أبو جاسر ورشيد عبداللطيف وفهمي الفهداوي حيث أشارت تلك الدراسات إلي وجود عدالة ضعيفة و متوسطة بين أبعاد العدالة التنظيمية، وتختلف مع دراسة راتب السعود وسوزان سلطان إي وجود عدالة مرتفعة . يستند هذا البعد علي إدراك نوعية المعاملة الإنسانية التي يتعرض لها الفرد العامل داخل المنظمة، وتشمل العديد من الخصائص أهمها (العلاقات الشخصية والاحترام المتبادل، والتفاعل الاجتماعي بين المدراء والمرؤوسين، فهي تعكس الأساليب والطرق والتصرف في العلاقات الإنسانية في المنظمة

يتضح جلياً ضعف بعد عدالة التعاملات في اروقة المنظمة المصرفية، من خلال ضعف الحرص علي المصالح الشخصية من قبل الإدارة، والافتقار لإشاعة روح التعاون بين العاملين، كما يتضح ارتفاع درجة الحيادية في الاتجاهات نحو معاملة الإدارة للعاملين، هذه النتيجة تقود إلي سلبيات معنوية بالدرجة الأولى علي الأداء الوظيفي للعاملين و المنظمة ككل .

جدول رقم (12) يوضح بعد الأداء الوظيفي .

م	بعد الأداء الوظيفي	أوفق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تسهيم بالتخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف المنظمة	49.2	42.9	4.8	-	3.2	4.34	.84	1
2	تسهيم في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل.	11.9	38.1	28.6	12.7	8.7	3.31	1.11	8
3	أنت مؤهل لجميع مجالات العمل.	5.6	19.0	11.1	41.3	23.0	2.42	1.19	11
4	تتحمل المزيد من المسؤولية عما يتم تكليفك به.	19.8	26.2	30.2	15.9	7.9	3.34	1.19	7
5	تؤدي عملك وتنفذ المهام كما هو متوقع منك.	19.8	26.2	30.2	15.9	7.9	3.73	90.	6
6	تساعد الآخرين في مهام العمل في حالة الغياب	35.7	46.0	3.2	7.9	7.1	3.95	1.16	3
7	تتضح خبرتك في جميع المهام المرتبط بالعمل.	9.5	22.2	12.7	36.5	19.0	2.66	1.27	9
8	تقدم اقتراحات مبتكرة لتحسين جودة العمل في القسم التابع له.	25.4	54.8	8.7	5.6	5.6	3.88	1.02	4
9	تعتقد أنك مناسب لوظيفة أكبر.	21.4	54.8	15.9	4.0	4.0	3.85	.93	5

10	.87	2.42	9.5	53.2	25.4	9.5	2.4	لم أستفد من عملي في هذه المنظمة	10
11	.89	4.20	3.2	.8	10.3	43.7	42.1	تهتم بتحقيق كل متطلبات العمل.	11
12	1.28	2.20	35.7	34.9	13.5	4.8	11.1	تتطوع للقيام بأشياء لا تتطلبها وظيفتك	12
	.42	3.36						الأداء الوظيفي	

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه بعد الأداء الوظيفي كمؤشر في محيط المنظمة المصرفية، حيث بلغ المتوسط العام له (3.36) بدرجة (متوسط)، من خلال ترتيب الفقرات تبين إن الفقرة رقم (1) جاءت في الترتيب الأول حول المساهمة بالتخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف المنظمة، بدرجة (موافق بشده) بنسبة (49.2%)، بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري بلغ (.84)، تليها الفقرة رقم (11) حول الاهتمام بتحقيق كل متطلبات العمل، بدرجة (أوافق) بنسبة (43.7%)، بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري (.89)، تليها الفقرة رقم (6) حول تساعد الآخرين في مهام العمل في حالة الغياب، بنسبة (46.0%) بدرجة (أوافق)، وبمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري (1.16)، تليها الفقرة رقم (8) حول تقدم اقتراحات مبتكرة لتحسين جودة العمل في القسم التابع له، بنسبة (54.8%) بدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري (1.02)، تليها الفقرة رقم (9) حول الاعتقاد أن الموظف مناسب لوظيفة أكبر من الوظيفة التي يشغلها الآن، بنسبة (54.8%) بدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري (.93)، تليها الفقرة رقم (5) حول تأدية العمل وتنفيذ المهام كما هو متوقع من الموظف، بنسبة (30.2%) بدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري (.90)، تليها الفقرة رقم (4) حول تحمل المزيد من المسؤوليات عن الأعمال التي يكلف بها، بنسبة (30.2%) بدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري (1.19)، تليها الفقرة رقم (2) حول المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة، بنسبة (38.1%) بدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري (1.11)، تليها الفقرة رقم (7) حول ظهور الخبرة في جميع المهام المرتبط بالعمل، بنسبة (36.5%) بدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي قدره (2.66) وانحراف معياري (1.27)، تليها الفقرة رقم (10) حول عدم الاستفادة من العمل في المصارف، بنسبة (36.5%) بدرجة (غير موافق)، بمتوسط حسابي قدره (2.42) وانحراف معياري (.87)، تليها الفقرة رقم (3) حول كون الموظف مؤهل لجميع مجالات العمل التي يكلف بها، بنسبة (41.3%) بدرجة (غير موافق)، بمتوسط حسابي قدره (2.42) وانحراف معياري (1.19)، تليها الفقرة رقم (12) حول التطوع للقيام بأشياء لا تتطلبها الوظيفة الحالية، بنسبة (35.3%) بدرجة (غير موافق بشده)، بمتوسط حسابي قدره (2.20) وانحراف معياري (1.28)، من خلال البيانات الواردة في بعد الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة المصرفية، تبين أنه يتمحور بالدرجة الأولى حول وجود (دافعية) إنجاز حقيقة لدي العاملين بها، سواء من خلال المساهمة في تحقيق الأهداف من خلال التخطيط والتنظيم، والحرص الدؤوب لتحقيق جميع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة، أيضا وجود (قيم عمل) سمحة من خلال تقديم الأفكار والمقترحات الهادفة ذات الابتكار العلمي لنجاح العمل وتحسين مستوي جودته الإدارية والتنظيمية، اتضح أيضا بروز الثقة العالية للعاملين في الإمكانيات الذاتية من حيث القدرة على تولي مناصب أعلى من المناصب

الحالية التي يشغلونها، كذلك الموضوعية والحيادية في أن العمل يقوم وفق الإمكانيات المتاحة بدون مزيادات أو تحديات تنعكس سلبا علي نجاح العمل وإدارته

تُعد هذه المؤشرات الإيجابية في شخصية العاملين داخل المنظمة المصرفية قيم عمل ذات جودة عالية، ولكن السؤال المطروح هنا، هل نجاح الأداء الوظيفي يتوقف على العوامل (الذاتية- الشخصية) للعاملين في المنظمة المصرفية أم أن هناك عوامل إدارية وتنظيمية تسهم في حدوث خلل نفسي ووظيفي ومهني لدي العاملين بها، الأمر الذي ينعكس سلبا علي العمل وإدارته؟ يمكن القول أن الأداء الوظيفي في المنظمة مزيج وتفاعل بين العوامل (الذاتية والتنظيمية)، إن توفر إمكانية ذاتية علي مستوي عال مثل الدافعية والكفاءة المهنية والقيم الاخلاقية والالتزام المهني لدي العاملين لا يعني تحقيق النجاح فقد يواجه الموظف بيئة عمل تنظيمية غير داعمة لتلك الإمكانيات الذاتية، تحوي علي العديد من المعوقات الادارية مثل غياب العدالة والتقييم ومركزية القرار وضعف التحفيز وعدم وضوح السياسات والتنظيمية الإجراءات الروتينية وضعف القنوات التنظيمية عدم القدرة علي مواجهة التغيرات وضعف التأهيل والتدريب، عليه فإن الأداء الوظيفي الناجح يحتاج إلي كفاءات بشرية جيدة قابلة إلي التعلم والتكيف مع التغير بالإضافة إلي إدارة رائدة وتنظيم مهني مرن وعادل.

ثانيا: تحليل العلاقة بين المتغيرات (اختبار فروض):

1- افترضت الدراسة وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

جدول رقم (13) يوضح العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي		قيمة الارتباط	متغير العدالة وأبعاده
الارتباط	قيمة الدلالة (Sig).		
غير ذال	494.	061.	العام لمقياس العدالة
غير ذال	378.	079.	متغير عدالة التوزيع
غير ذال	994.	001.	متغير عدالة الاجراءات
غير ذال	490.	062.	متغير عدالة التعاملات

اتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، أكبر من (0.05)، مما يدل علي عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع والإجراءات والتعاملات) والأداء الوظيفي للعاملين في المصارف في مجتمع الدراسة، وتُعزي هذه النتيجة إلي وجود إدراك لدي العاملين لمفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيع والإجراءات والتعاملات)، في محيط العمل، الأمر الذي أنعكس إيجابا على الأداء الوظيفي داخل المنظمة المصرفية .

2- افترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في أبعاد العدالة التنظيمية تعزي لمتغير النوع .، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Samples Independent tests T).

جدول رقم (14) يوضح الفروق في أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع؟

المتغير	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Independent Samples T tests	درجة الحرية	الدلالة
المقياس العام للعدالة	ذكور	2.49	630.	017.-	124	986.
	إناث	2.49	507.			
عدالة التوزيع	ذكور	2.42	718.	1.863	124	065.
	إناث	1.88	000.			
عدالة الاجراءات	ذكور	2.53	790.	287.-	124	774.
	إناث	2.62	576.			
عدالة التعاملات	ذكور	2.52	884.	-1.469	124	144.
	إناث	3.07	1.017			

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدالة التنظيمية تعزي لمتغير النوع في مجتمع الدراسة، إن عدم وجود فروق قد يشير الي مستوي التقارب في مؤشرات العدالة التنظيمية لدي عينة الذكو والإناث من حيث عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات

3- افترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في أبعاد العدالة التنظيمية تعزي لمتغير المستوي التعليمي ، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent T Samples tests)

جدول رقم (15) يوضح الفروق في أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير المستوي التعليمي؟

العدالة التنظيمية	المستوي التعليمي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Independent Samples T tests	درجة الحرية	الدلالة
المقياس العام للعدالة	ثانوي او ما يعادله	2.20	.506	-2.173	124	.032
	جامعي فما فوق	2.54	.629			
عدالة التوزيع	ثانوي او ما يعادله	2.01	.442	-2.572	124	.011
	جامعي فما فوق	2.46	.727			
عدالة الاجراءات	ثانوي او ما يعادله	2.28	.591	-1.487	124	.140
	جامعي فما فوق	2.57	.801			
عدالة التعاملات	ثانوي او ما يعادله	2.33	1.021	-1.118	124	.266
	جامعي فما فوق	2.59	.870			

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدالة التنظيمية تعزي لمتغير المستوي التعليمي، أتضح أن هناك فروق على مستوي المقياس ككل، فقد بلغت قيمة الدلالة (.03). لصالح أصحاب المؤهلات الجامعية، وعلى مستوي الأبعاد تبين أن الفروق في بعد العدالة التوزيع حيث بلغت قيمة الدلالة (.011) ، لصالح العاملين الدين لديهم مؤهلات جامعي فما فوق

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العدالة التوزيعية في الموارد والمكافأة والأجور والترقيات والأعمال المكلفون بها، تزيد لدى العاملين ذوي المستويات التعليمية العليا من مستوى إدراكهم عدالة التوزيع القائمة الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية علي مستوى الأداء الوظيفي الذي ينعكس بدوره علي المنظمة ككل، ترتبط هذه العلاقة بمسألة الإنصاف المرتبطة بالأساليب والآليات والعمليات المتبعة في تحديد النتائج

4- افترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع والإجراءات والتعاملات) تعزي لمتغير العمر؟، ولتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ANOVA).

جدول رقم (16) يوضح الفروق في بعد عدالة التوزيع وفقا لمتغير العمر؟

العدالة التوزيعية	القيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ANOVA	درجة الحرية	قيمة الدلالة
20-29	9	2.71	1.158	1.333	3	267.
39-30	21	2.30	.838			
49-40	81	2.43	.662			
59-50	15	2.16	.289			
المجموع	126	2.40	.710			

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العدالة التوزيعية تعزي لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة الدلالة (267). وهي غير داله عند مستوي (0.05). يمكن تفسير ذلك بأن الفئات العمرية في مجتمع الدراسة تتمتع بمستوي إدراك متساو لأبعاد عدالة التوزيع داخل المنظمة المصرفية.

جدول رقم (17) يوضح الفروق في بعد عدالة الإجراءات وفقا لمتغير العمر؟

العدالة الإجرائية	القيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ANOVA	درجة الحرية	قيمة الدلالة
20-29	9	3.41	290.	8.694	3	000.
30-39	21	2.82	744.			
40-49	81	2.45	777.			
50-59	15	2.01	430.			
المجموع	126	2.53	780.			

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة الإجراءات تعزي لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000) وهي داله عند (0.05)، ولمعرفة هذه الفئة العمرية التي تعزي إليها هذه الفروق تم استخدام اختبار (Hsd Tukey)، وكانت النتائج في الجدول التالي

جدول رقم (1-17) يوضح اختبار (Hsd Tukey) للفروق بين الفئات العمرية .

50-59	40-49	30-39	20-29	الفئات العمرية
000.	001.	170.	-	20-29
006.	153.	-	-	30-39
130.	-	-	-	40-49
-	-	-	-	50-59

يتبين من اختبار (Hsd Tukey) لبعد العدالة الإجرائية، أن دلالة الفروق تتركز لدي الفئات العمرية (59-50) و(49-40) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.00) و(0.01). و(0.006).

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن عدالة الإجراءات، تزيد لدي العاملين من ذوي الفئات العمرية (49-40) (59-50)، من مستوي إدراكهم بالإجراءات المتعلقة بالتعويضات والمكافآت الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية علي مستوي الأداء الوظيفي الذي ينعكس بدوره علي المنظمة

جدول رقم (18) يوضح الفروق في بعد عدالة التعاملات وفقا لمتغير العمر؟

قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة ANOVA	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم	عدالة التعاملات
000.	3	6.826	679.	3.41	9	20-29
			553.	2.82	21	30-39
			945.	2.50	81	40-49
			545.	1.92	15	50-59
			893.	2.55	126	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدالة التنظيمية (بعد التعاملات) تُعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.00) وهي داله عند (0.05)، ولمعرفة هذه الفئة العمرية التي تعزى إليها هذه الفروق تم استخدام اختبار (Hsd Tukey)، وكانت النتائج في الجدول التالي

جدول رقم (1-18) يوضح اختبار (Hsd Tukey) للفروق بين الفئات العمرية .

50-59	40-49	30-39	20-29	الفئات العمرية
000.	013.	294.	-	20-29
010.	398.	-	-	30-39
073.	-	-	-	40-49
-	-	-	-	50-59

يتبين من اختبار (Hsd Tukey) لبعد عدالة التعاملات، أن دلالة الفروق تتركز لدي الفئات العمرية (49-40) و(59-50) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.01) و(0.00) و(0.01).

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن عدالة التعاملات، تزيد لدي العاملين ذوي الفئات العمرية (49-40) (59-50)، من مستوي إدراكهم لعدالة الإجراءات المتعلقة بالتعويضات

والمكافآت الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية علي مستوى الأداء الوظيفي الذي ينعكس بدوره علي المنظمة

5- افترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع والإجراءات والتعاملات) تعزي لمتغير الخبرة؟، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ANOVA).

جدول رقم (19) يوضح الفروق في بعد العدالة التوزيع وفقاً لمتغير الخبرة.

قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة ANOVA	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم	عدالة التوزيع
02.	4	2.828	999.	2.63	12	5-1
			908.	2.29	18	10-6
			491.	2.02	15	15-11
			549.	2.21	24	20-16
			632.	2.56	57	+21
			710.	2.40	126	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة التوزيع تعزي لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (02). وهي داله عند (05)، ولعرفة هذه الفئة العمرية التي تعزي إليها هذه الفروق تم استخدام اختبار (Hsd Tukey)، وكانت النتائج في الجدول التالي

جدول رقم (19-1) يوضح اختبار (Hsd Tukey) للفروق بين فئات الخبرة .

الخبرة	1-5	6-10	11-15	16-20	21+
الخبرة	1-5	6-10	11-15	16-20	21+
1-5	-	694.	160.	433.	998.
6-10	-	-	785.	995.	600.
11-15	-	-	-	916.	057.
16-20	-	-	-	-	226.
21+	-	-	-	-	-

يتبين من اختبار (Hsd Tukey) لبعء عدالة التوزيع، أنه لا توجد دلالة الفروق بين سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن عدالة التوزيع، تزيد لدي العاملين من ذوي جميع فئات الخبرة، فالإتفاق علي تساو بعد عدالة التوزيع في المنظمة في مقابل المدخلات القائمة الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية علي مستوى الأداء الوظيفي الذي ينعكس بدوره علي المنظمة

جدول رقم (20) يوضح الفروق في بعد عدالة الإجراءات وفقا لمتغير الخبرة.

قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة ANOVA	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم	عدالة الإجراءات
000.	4	9.283	310.	3.31	12	1-5
			802.	2.79	18	6-10
			696.	1.97	15	11-15
			828.	2.81	24	16-20
			649.	2.31	57	21+
			780.	2.53	126	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة الإجراءات تعزي لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000). وهي دالة عند (0.05)، ولمعرفة فئات الخبرة التي تعزي إليها هذه الفروق تم استخدام اختبار (Hsd Tukey)، وكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (1-20) يوضح اختبار (Hsd Tukey) للفروق بين فئات الخبرة .

21+	16-20	11-15	6-10	1-5	الخبرة
000.	253.	000.	274.	-	1-5
081.	1.000	008.	-	-	6-10
446.	003.	-	-	-	11-15
030.	-	-	-	-	16-20
-	-	-	-	-	21+

يتبين من اختبار (Hsd Tukey) لبعء عدالة الإجراءات، أن دلالة الفروق تتركز لدي غالبية فئات الخبرة (11-15) و(16-20) و(21+) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000). و(0.008) و(0.003)، تفسير هذه النتيجة بأن عدالة الإجراءات، تزيد لدي العاملين من ذوي لي فئات الخبرة الأعلى، من (11-15) و(16-20) و(21+)، بمعنى أن هناك إدراك من أصحاب فئات الخبرة الأعلى في المنظمة وذلك في مقابل المدخلات القائمة الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي الذي ينعكس بدوره على المنظمة

جدول رقم (21) يوضح الفروق في بعد عدالة التعاملات وفقاً لمتغير الخبرة.

قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة ANOVA	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم	عدالة التعاملات
000.	4	6.974	601.	3.33	12	1-5
			584.	2.78	18	6-10
			970.	1.96	15	11-15
			871.	2.87	24	16-20
			853.	2.33	57	21+
			893.	2.55	126	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة التعاملات تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000) وهي ذاته عند (0.05)، ولمعرفة فئات الخبرة التي تعزى إليها هذه الفروق تم استخدام اختبار (Hsd Tukey)، وكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (1-21) يوضح اختبار (Hsd Tukey) للفروق بين فئات الخبرة .

21+	16-20	11-15	6-10	1-5	الخبرة
002.	511.	000.	366.	-	1-5
268.	995.	040.	-	-	6-10
524.	008.	-	-	-	11-15
057.	-	-	-	-	16-20
-	-	-	-	-	21+

يتبين من اختبار (Hsd Tukey) لبعد عدالة التعاملات، أن دلالة الفروق تتركز لدي غالبية فئات الخبرة (11-15) و(16-20) و(21+) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000) و(0.040) و(0.008) و(0.002).

6- افتترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع والإجراءات والتعاملات) تعزى لمتغير مكان العمل؟، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ANOVA)

جدول رقم (22) يوضح الفروق في بعد عدالة التوزيع وفقاً لمتغير مكان العمل .

قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة ANOVA	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم	عدالة التوزيع
.007	7	2.933	935.	2.61	15	التجاري
			640.	2.37	26	الجمهورية
			676.	2.04	9	الوحدة
			327.	1.95	18	شمال افريقيا
			581.	2.25	17	التجاري وكالة الجامعة
			788.	2.65	12	اليقين
			704.	2.85	10	مصرف ليبيا المركزي سبها
			708.	2.60	19	الصحاري
			710.	2.40	126	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة التوزيع تعزى لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة (.007) وهي ذاته عند (.05)، ولمعرفة مكان العمل الذي تعزى إليه هذه الفروق تم استخدام اختبار (Hsd Tukey)، وكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (22-1) يوضح اختبار (Hsd Tukey) للفروق حسب مكان العمل .

الصحاري	المركزي سبها	اليقين	التجاري الجامعة	شمال افريقيا	الوحدة	الجمهورية	التجاري	المصرف
1.000	988.	1.000	806.	109.	491.	953.	-	التجاري
945.	533.	933.	999.	485.	918.	-	-	الجمهورية
459.	163.	466.	995.	1.000	-	-	-	الوحدة
078.	021.	115.	894.	-	-	-	-	شمال افريقيا
779.	341.	775.	-	-	-	-	-	التجاري وكالة الجامعة
1.000	997.	-	-	-	-	-	-	اليقين
980.	-	-	-	-	-	-	-	مصرف ليبيا المركزي سبها
-	-	-	-	-	-	-	-	الصحاري

يتبين من اختبار (Hsd Tukey) لبعدها عدالة التوزيع، أن دلالة الفروق تتركز لدى المصرف المركزي حيث بلغت قيمة الدلالة (.02).

جدول رقم (23) يوضح الفروق في بعد عدالة الإجراءات وفقا لمتغير مكان العمل .

قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة ANOVA	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم	عدالة الإجراءات
004.	7	3.242	865.	2.82	15	التجاري
			678.	2.94	26	الجمهورية
			633.	2.30	9	الوحدة
			576.	1.98	18	شمال افريقيا
			895.	2.51	17	التجاري وكالة الجامعة
			854.	2.52	12	اليقين
			594.	2.60	10	مصرف ليبيا المركزي سبها
			704.	2.35	19	الصحاري
			780.	2.53	126	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة الإجراءات تُعزى لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.004). وهي ذاله عند (0.05)، ولمعرفة مكان العمل الذي تُعزى إليه هذه الفروق تم استخدام اختبار (Hsd Tukey)، وكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (23-1) يوضح اختبار (Hsd Tukey) للفروق حسب مكان العمل .

المصرف	التجاري	الجمهورية	الوحدة	شمال افريقيا	التجاري الجامعة	اليقين	المركزي سبها	الصحاري
التجاري	-	1.000	706.	029.	937.	968.	996.	598.
الجمهورية	-	-	333.	001.	579.	737.	918.	151.
الوحدة	-	-	-	959.	997.	997.	987.	1.000
شمال افريقيا	-	-	-	-	384.	486.	388.	772.
التجاري وكالة الجامعة	-	-	-	-	-	1.000	1.000	998.
اليقين	-	-	-	-	-	-	1.000	998.
مصرف ليبيا المركزي سبها	-	-	-	-	-	-	-	989.
الصحاري	-	-	-	-	-	-	-	-

يتبين من اختبار (Hsd Tukey) لبعء العدالة الإجرائية، أن دلالة الفروق تتركز لدي مصرف شمال أفريقيا حيث بلغت قيمة الدلالة (0.02) و(0.001).

جدول رقم (24) يوضح الفروق في بعد عدالة التعاملات وفقا لمتغير مكان العمل .

قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة ANOVA	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم	العدالة التعاملية
019.	7	2.517	987.	3.00	15	التجاري
			865.	2.92	26	الجمهورية
			659.	2.10	9	الوحدة
			784.	2.09	18	شمال افريقيا
			934.	2.47	17	التجاري وكالة الجامعة
			883.	2.52	12	اليقين
			865.	2.61	10	مصرف ليبيا المركزي سبها
			792.	2.40	19	الصحاري
			893.	2.55	126	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة التعاملات تُعزى لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.019). وهي ذاته عند (0.05)، ولمعرفة مكان العمل الذي تعزى إليه هذه الفروق تم استخدام اختبار (Hsd Tukey)، وكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (24-1) يوضح اختبار (Hsd Tukey) للفروق حسب مكان العمل .

الصحاري	المركزي سبها	اليقين	التجاري الجامعة	شمال افريقيا	الوحدة	الجمهورية	التجاري	المصرف
466.	955.	840.	660.	056.	205.	1.000	-	التجاري
469.	978.	884.	693.	039.	208.	-	-	الجمهورية
988.	891.	948.	963.	1.000	-	-	-	الوحدة
955.	774.	871.	889.	-	-	-	-	شمال افريقيا
1.000	1.000	1.000	-	-	-	-	-	التجاري وكالة الجامعة
316.	367.	-	-	-	-	-	-	اليقين
335.	-	-	-	-	-	-	-	مصرف ليبيا المركزي سبها
-	-	-	-	-	-	-	-	الصحاري

يتبين من اختبار (Hsd Tukey) لبعد العدالة الإجرائية، أن دلالة الفروق تتركز لدي مصرف شمال أفريقيا حيث بلغت قيمة الدلالة (0.03).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلي جملة من النتائج الوصفية والتحليلية فيما يلي
أولاً: النتائج الوصفية:

1. تبين أن نسبة الذكور أعلي من نسبة الإناث حيث بلغت (95.2%)، في حين بلغت نسبة الإناث (4.8%).

2. اتضح أن أعلى فئة عمرية لأفراد العينة في المنظمة المصرفية عند الفئة العمرية (49-40) بنسبة (64.3%)، تليها الفئة العمرية (39-30) بنسبة (16.7%)، ثم الفئة العمرية (59-50) بنسبة (11.9%)، تليها الفئة العمرية (29-20) بنسبة (7.1%).
3. المستوى التعليمي لأفراد العينة ينحصر بين المستوي الثانوي والجامعي، حيث كانت أعلى نسبة للمستوي الجامعي فما فوق بنسبة (85.7%)، ثم المستوي التعليمي الثانوي وما يعادله بنسبة (14.3%).
4. غالبية أفراد العينة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (88.1%)، تليها فئة العاملين الذين يشغلون وظيفة رئيس وحده أو قسم بنسبة (8.7%)، تليها فئة المدير بنسبة (3.2%).
5. تبين أن أعلى نسبة لدي العاملين الذين تتراوح خبرتهم في العمل المصرف بين (25-21) سنة بنسبة (45.2%)، تليها الفئة من (20-16) سنة بنسبة (19.0%)، تليها فئة الخبرة (10-6) سنة بنسبة (14.3%)، ثم فئة الخبرة (15-11) بنسبة (11.9%)، تليها فئة الخبرة (5-1) سنة بنسبة (9.5%).
6. يتضح أن أعلى نسبة مشاركة في الدراسة من قبل العاملين في مصرف (الجمهورية) حيث بلغت (20.6%)، يليها العاملين في مصرف الصحاري بنسبة (15.1%)، يليها العاملين في مصرف شمال أفريقيا بنسبة (14.3%)، ثم العاملين في المصرف التجاري (وكالة الجامعة) بنسبة (13.5%)، يليها العاملين المصرف التجاري الوطني بنسبة (11.9%)، يليها العاملين في مصرف اليقين بنسبة (9.5%) ثم العاملين في المصرف المركزي بنسبة (7.9%).
7. بلغ متوسط عدالة التوزيع (2.39) وانحراف معياري قدره (0.71) بدرجة (ضعيفة).
8. بلغ متوسط عدالة الإجراءات (2.52) وانحراف معياري قدره (0.77) بدرجة (ضعيفة).
9. بلغ متوسط عدالة التعاملات (2.55) وانحراف معياري قدره (0.89) بدرجة (ضعيفة).
10. بلغ متوسط الأداء الوظيفي كمؤشر في محيط المنظمة المصرفية، (3.36) بدرجة (متوسط) وانحراف معياري (0.42).

ثانياً: نتائج اختبار الفروض (العلاقة بين المتغيرات):

1. عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع والاجراءات والتعاملات) والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة المصرفية، وتُعزى هذه النتيجة إلي وجود إدراك لدي العاملين لمفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيع والاجراءات والتعاملات)، في محيط العمل، الأمر الذي انعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي داخل المنظمة المصرفية .
2. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدالة التنظيمية تُعزى لتغير النوع.
3. اتضح أن هناك فروق على مستوى المقياس ككل، فقد بلغت قيمة الدلالة (0.03) لصالح أصحاب المؤهلات الجامعية، وعلي مستوى الأبعاد تبين أن الفروق في بعد عدالة التوزيع حيث بلغت قيمة الدلالة (0.011) لصالح العاملين الذين لديهم

مؤهلات جامعي فما فوق.

4. ، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة التوزيع تُعزي لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة الدلالة (267). وهي غير داله عند مستوي (05).
 5. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة الإجراءات تُعزي لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة الدلالة (000). وهي داله عند مستوي (05)، ودلالة الفروق لصالح الفئات العمرية (50-59) و(40-49) حيث بلغت قيمة الدلالة (000) و(001) و(006) .
 6. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (بعد التعاملات) تُعزي لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة الدلالة (000). وهي داله عند (05)، و دلالة الفروق تتركز لدي الفئات العمرية (40-49) و(50-59) حيث بلغت قيمة الدلالة (01) و(000) و(01).
 7. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة التوزيع تُعزي لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (02). وهي داله عند مستوي (05)، و دلالة الفروق لا تتركز لدي أي من فئات الخبرة .
 8. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة الإجراءات تُعزي لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (000). وهي داله عند مستوي (05)، ودلالة الفروق تتركز لدي فئات الخبرة (15-11) و(16-20) و(21+) حيث بلغت قيمة الدلالة (000) و(040) و(008) و(002).
 9. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة التوزيع تُعزي لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة (007). وهي داله عند مستوي (05)، ودلالة الفروق تتركز لدي المصرف المركزي حيث بلغت قيمة الدلالة (02).
 10. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة الإجراءات تُعزي لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة (004). وهي داله عند مستوي (05)، ودلالة الفروق تتركز لدي المصرف شمال افريقيا، حيث بلغت قيمة الدلالة (02) و(001).
 11. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عدالة التعاملات تُعزي لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة (019). وهي داله عند مستوي (05)، ودلالة الفروق تتركز لدي المصرف شمال افريقيا، حيث بلغت قيمة الدلالة (03).
- التوصيات:** توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:
1. السعي الدائم لمقارنة المدخلات بالمرجحات لتعزيز مبدأ العدالة التنظيمية في المنظمة المصرفية.
 2. تهيئة المناخ المناسب للعاملين لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية وفقا لخصائصهم العمرية والتعليمية والخبرات من خلال تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرارات والاهتمام بالتنمية الإدارية.
 3. تبني نظام الحوافز وفق أسس ومعايير تتناسب مع أبعاد عدالة التوزيع والاجراءات والتعاملات مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي داخل المنظمة المصرفية.

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

1. أنيس، إبراهيم وآخرون. مقدمة المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة: مكتبة الشرق للنشر.
2. بدر، فاطمة و الصباغ، معاذ.(2020). الإجازة في العلوم الإدارية، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
3. جودة، أحمد محفوظ. (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. درة، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة: دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر.
5. محمد، حسن.(1999). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الدوريات:

1. أرقيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، (6).
2. سلطان، سوزان والسعود، راتب.(2009). دور العدالة التنظيمية لدى رؤوس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، 25 (1-2).
3. طعم الله، زينب.(2020). ابعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي (chas)، مجلة الباحث في العلوم الانسانية، الجزائر، 11(1).
4. عبد اللطيف، رشيد.(2007). العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، ج.م- ع.م 21 (1).
5. العطوي، عامر على.(2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، 9(3).
6. علوان، قاسم نايف. (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة التحدي، سرت، (7).
7. فرطس، حمزة ونحوي، عائشة.(2018). العدالة التنظيمية الابعاد النظرية المفسرة لها، مجلة كلية علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة الجزائر. 26(1).
8. الفهداوي، فهمي خليفة و القطاوية، نشأت.(2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محافظات الجنوب الاردنية، المجلة العربية للإدارة، الأردن، 24 (2).
9. محمد، محمد عبد الرحمن.(2021). قياس العدالة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، كلية التربية البدنية جامعة سبها، 2(12).
10. ناعم، فتح الله احمد. (2015). ممارسة شركة الاتصالات الفلسطينية المقاطعة على الموارد البشرية و دورها في الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الاقصى سلسلة العلوم الانسانية، (19) .

رسائل الماجستير:

1. أبو جاسر، صابرين مراد. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في إبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظف وزارات السلطة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

2. بولندا، سامية خميس (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسمرية، غزة، فلسطين.
3. جلال الدين، بوعطيط (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عناية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منثوري محمود، قسطنطينية، الجزائر.
4. حواسي، اميرة (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ج٠٢٠٠٤.
5. سعيد، خليفة زياد (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
6. طليح، سامي (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حاله جامعة امحمد بوقره، بومرداس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة احمد بوقره بومرداس، الجزائر.
7. العميرة، محمد بن عبد العزيز (2003). علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان وأمراض وجراحة القلب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
8. محمود، شذا لطفي (2021). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير الادارة التربوية)، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

1. Yllamaz .K of & Tasdan M (2009).Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools.(1)47,