

أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين (دراسة حالة : بنك الإسلامي

(السوداني)

د. الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل*

*أستاذ ادارة الاعمال المشارك – كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة شندي harth3@yahoo.com

المستخلص

تناولت الدراسة اثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين وتكمن مشكلة الدراسة في غياب مفهوم العدالة التنظيمية والذي يؤدي الي ضعف أداء العاملين في البنك الامر الذي دفع الباحث لاجراء استقصاء عن مستوى العدالة التنظيمية السائدة في البنك ويمكن صياغتها في التساؤل التالي : هل هنالك علاقة بين العدالة التنظيمية واداء العاملين .هدفت الدراسة إلى بيان اثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين تم اختبار فرضية توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملات) واداء العاملين تم استخدام المنهج التاريخي لجمع البيانات الخاصة بالجزء النظري والدراسات السابقة وبرنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان. خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: تبين أن البنك تتم ممارسة المسؤوليات ضمن الحدود والقوانين الادارية, تعمل ادارة البنك علي بناء علاقات اجتماعية وشخصية مع الجميع. توصلت الدراسة لعدد من التوصيات اهمها:التأكيد على أهمية العدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة والعمل علي مجابهة جميع العقبات.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، أداء العاملين

ABSTRACT

The study dealt with the effect of organizational justice on the performance of employees the problem with the lack of organizational justice which leads to poor performance at the bank led lee to dismiss the level of organizational justice that is prevalent in the bank this could be framed in the following question is there alink between organizational gustice and employee performance the study examined the effect of organizational justice on employee performance A statistically signification correlation between organizational gustice ,distributions and employee performance was tested historical approaches were used to collect theoretical data and previous studies and SPSS

were used to analyze usage data the study came out with a number of findings the most important of which showed that the bank is exercising responsibilities within the limits and administrative laws ,the management of the bank works to build social and personal relations with everyone ,the most important recommendations were to emphasize the importance of organizational justice improving the performance of staff in an ongoing way , and working to confront all obstacles

Key words: organizational Justice, employee performance.

اولا "الاطار المنهجي, والدراسات السابقة:-

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية عملية مهمة وضرورة اساسية في كل المنظمات لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح وهي عبارة عن درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدا تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها.

لقد اصبح موضوع اداء العاملين من الموضوعات الهامة التي تحظى باهتمام السلوكيين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر تحسين اداء العاملين ولذلك للعدالة التنظيمية اثر مهم وفعال في تحسين اداء العاملين بالبنك مشكلة الدراسة وتساؤلاتها-

تتمثل مشكلة الدراسة في غياب تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية في المنظمات مما اثر في اداء العاملين .

ويمكن صياغتها في التساؤل التالي :

هل هنالك علاقة بين العدالة التنظيمية بابعادها المختلفة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) في اداء العاملين بالبنك؟

أهداف الدراسة:- تشكل العدالة التنظيمية اهمية كبرى في تحسين اداء العاملين بالبنك .

وترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ . قياس اثر العدالة التنظيمية في اداء العاملين

٢ . التعرف علي العدالة التنظيمية بالبنك وانعكاساتها علي اداء العاملين.

أهمية الدراسة:-

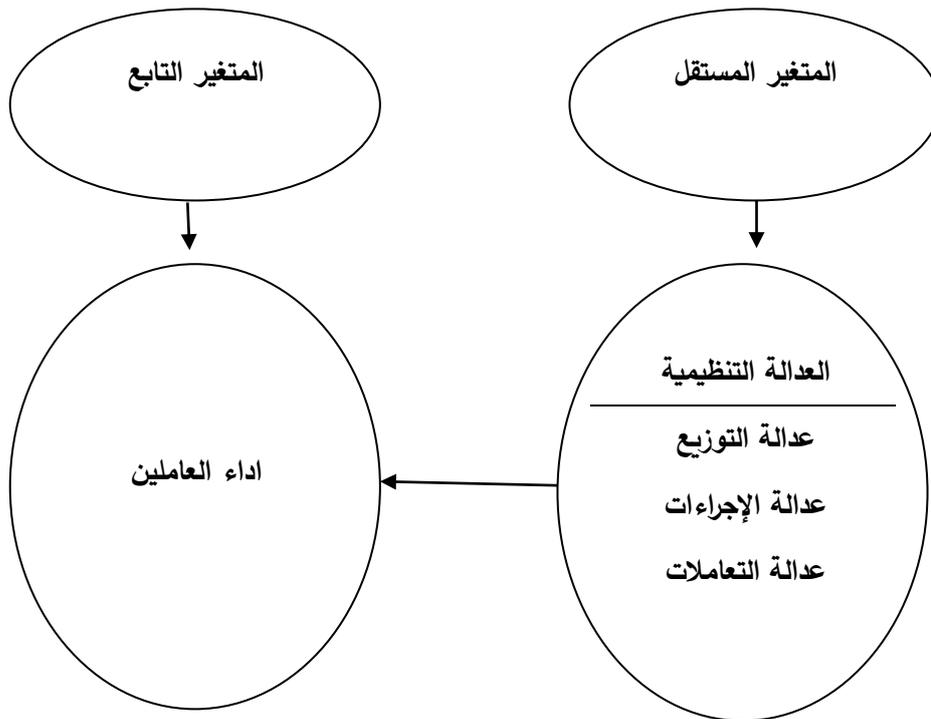
تتبع أهمية الدراسة في انها اداة تشخيصية مهمة وتقدم حولا عملية لمشاكلنا الواقعية بصفة عامة في مجالات الاعمال المختلفة حيث يمكن الاستفادة منها في تحقيق اهداف البنوك وزيادة فعاليتها وتحسين اداء العاملين فيها .
فرضيات الدراسة:-

تقوم الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

- ١ . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع واداء العاملين في البنك .
- ٢ . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات واداء العاملين في البنك .
- ٣ . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات واداء العاملين في البنك .

نموذج الدراسة:-تم وضع نموذج الدراسة ليوضح المتغير المستقل والمتمثل في (العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث)، والمتغير التابع المتمثل في(داء العاملين)، وذلك في الشكل (١)

شكل (١): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث، من خلال فرضيات الدراسة، ٢٠٢٢ م
منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على مناهج متعددة الجوانب وهي المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي

مصادر وأدوات جمع البيانات:-

اعتمد الباحث على جمع البيانات من المصادر التالية :

١. مصادر اولية : تتمثل في اداة الدراسة الاستبيان

٢. مصادر ثانوية : تتمثل في الكتب والدوريات والمجلات العلمية والرسائل العلمية.

حدود الدراسة:-

١ . الحدود المكانية: البنك الاسلامي السوداني

٢ . الحدود الزمانية: 2022 م

مصطلحات الدراسة:-

العدالة التنظيمية:- " درجة تحقيق المساواة، والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة تجسد فكرة العدالة مبداتحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها (احمد ٢٠١٥، ص ٣٣٨)

اداء العاملين:-" درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الافراد اي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، ١٩٩٩، ص ٢١٥)

الدراسات السابقة :

يستعرض الباحث عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة

١ . دراسة الغمازي واخرون (٢٠١٧)

تناولت الدراسة عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة ، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج اهمها فيما يتعلق بفعالية نظام الحوافز: أظهرت الدراسة نسبة موافقة لأفراد العينة حول فعالية نظام الحوافز لجميع الفترات بلغت 8.2% وهذه نسبة قليلة، مما يدل على ضعف

تطبيق نظام الحوافز في مؤسسة الشرطة. أما فيما يتعلق بالشعور بالعدالة التنظيمية أظهرت الدراسة نسبة موافقة لأفراد العينة على جميع فقرات العدالة التنظيمية

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها الموجهة لصناع القرار بقيادة وزارة الداخلية: ضرورة الاهتمام بتشكيل لجان متخصصة بالتنمية البشرية لإعادة تقويم مهارات القيادات الشرطية في استخدام الحوافز لرفع مستوى الأداء، وقياس مدى فعاليتها في الوقت الحالي لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منه. (الغمازي وآخرون ٢٠١٧، ص ١٦)

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية للباحث في أنها ركزت على عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية بينما الدراسة الحالية للباحث ركزت على اثر العدالة التنظيمية في اداء العاملين وكذلك الاختلاف من ناحية البنية

٢ . دراسة عذاري (٢٠١١) (الهاجري , ٢٠١١ , ص ٤٩)

تناولت الدراسة اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في الكويت ، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والابداع وبين الابداع وتحسين اداء العاملين . وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ايضاح مفهوم التمكين لمسؤولي وافراد الهيئة العامة للصناعة من خلال اللقاءات والاجتماعات والبرامج التدريبية وورش العمل التي توضح ذلك (الهاجري , ٢٠١١ , ص ٤٩)

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية للباحث في أنها ركزت على اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين بينما الدراسة الحالية للباحث ركزت على اثر العدالة التنظيمية في اداء العاملين وكذلك الاختلاف من ناحية البنية.

ثانيا : الاطار النظري

العدالة التنظيمية

تمهيد:

ترجع حقيقة الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية الي ان تلك العدالة هي احد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة علي كفاءة الاداء التنظيمي للعاملين من جانب وعلي اداء المنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من الجانب الاخر وبالتالي علي ادارة الجامعه اقرارها في كافة المجالات.

مفهوم العدالة التنظيمية:

تعددت التعاريف للعدالة التنظيمية بشكل كبير ومن هذه التعاريف :

تعرف العدالة التنظيمية علي انها العدالة المدركة من قبل الافراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي (ابوتايه, ٢٠١٢, ص ١٤٩)

كذلك عرفت العدالة التنظيمية علي انها قيمة مهمة واحساس وادراك يشعر به اعضاء المنظمة في اطار التقييمات المتزايدة نفسيا واداريا من خلال اجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الاعضاء وادارة المنظمة . (محفوظ, ٢٠١٠, ص ٣٠٧)

اهمية العدالة التنظيمية :

*ان العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والاجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية

*تتعرض العدالة التنظيمية سلوكيا علي حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلي سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي

*ان العدالة التنظيمية تؤدي الي تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة علي تفعيل ادوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والانجازات عند العاملين

*ان العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية والدينية عند الافراد وتحدد طرق التفاعل والنصح الاخلاقي لدي اعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (جقيدل, ٢٠١٥, ص ٤٠)

ابعاد العدالة التنظيمية :

بالرغم ان مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم اداري عام يمكن ان ينطبق علي كافة المؤسسات التنظيمية وبما انها احدي المكونات الاساسية للبقاء والاستمرار لذلك لابد ان تتميز المنظمة خاصة في الوقت الحاضر من حيث اتساع مدارك الافراد اكثر من السابق نظرا للعلم والمعرفة الذي امتد لكافة المجتمع لذلك يمكن تناوله من ثلاثة ابعاد هي :

١ . عدالة التوزيع :

وتتعلق بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الاجر او المزايا العينية او الترقيات حيث يشعر الموظف ان ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع بذله من جهد من خلال مقارنته مع جهود زملائه (عادل, ٢٠٠٦, ص ٢٦)
مما سبق يتضح ان لعدالة التوزيع جانبيين اساسين هما:

- ١ . جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما حصل عليه الفرد من مكافآت
- ٢ . جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي حصل علي المكافآت

وقد صنفت العدالة التوزيعية الي ثلاثة انواع : (سلطان , ٢٠٠٦, ص ٢٤)

- ١ . المساواة : يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد علي اساس المعرفة والمهارة والانتاجية بغض النظر عن الجنس والعرق
- ٢ . الانصاف : يركز هذا النوع علي توزيع العوائد حسب مدي المساهمة في العمل
- ٣ . الحاجة : ويركز هذا النوع في توزيع العوائد علي مبدا صاحب الحاجة الاولي
- ٢ . عدالة الاجراءات :

ركزت معظم الدراسات علي عدالة التوزيع كمحور للعدالة التنظيمية دون غيره من ابعاد العدالة وقد ادي اهمال بعد من ابعاد العدالة وهو البعد الخاص بعدالة الاجراءات التنظيمية التي تحدد توزيع المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية
ويمكن تلخيص عدالة الاجراءات في الاتي:

- ١ . القواعد والمعايير الرسمية للاجراءات
 - ٢ . شرح الاجراءات وعملية صنع القرار
 - ٣ . التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والافراد الذين يتوقع ان يتاثروا بالقرار
 - ٤ . الاحتفاظ بالكفاءات الادارية :يجب المحافظة علي العامل الماهر لان البحث عن جديد سوف يترتب عليه تكلفه ووقت اضافيين ومن جهة اخري يؤدي الاستقرار في العمل الي اتقانه وحسن الانجاز (الجوسي , ٢٠٠٨, ص ٤٢)
- عدالة التعاملات:.

تهتم العدالة التعاملية بسلوك ادارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدي احساس العاملين بعدالة تعاملهم مع ادارة المنظمة التي يعملون فيها ويندرج تحت العدالة مايسمى بعدالة التعاملات والتي تشير الي احترام الاخرين والدقة في التعامل معهم ان عدالة التعاملات تتعلق بمدي ادراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة وتتمثل عدالة التعاملات في الاتي:

- ١ . المساواة في المعاملة : اي عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين حيث علي الاداريين الحصول علي ولاء مرؤوسيهم وتقانيهم في العمل عن طريق التعاطف معهم والعدل في معاملتهم
- ٢ . وحدة الامر : ويتطلب هذا المبدأ ضرورة ان يتلقي كل موظف تعليماته من مصدر واحد فقط وذلك منعا لتضارب التعليمات الصادرة اليه
- ٣ . التأديب (النظام والانضباط): يجب اتباع الانظمة والتعليمات واحترامها وهنا يجب ان يتم وضع نظام عادل وواضح للعقاب (جودة , ٢٠١٠, ص٣١٠)

اداء العاملين

ان نجاح المؤسسات مرتبط بكفاءة العاملين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الاداء لاهميته الكبيرة بالنسبة للافراد والمنظمة علي حد سواء فالمؤسسات تسعى دائما الي الارتقاء باداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول الي اهدافها .

مفهوم الاداء :

هو تفاعل بين السلوك والانجاز او انه مجموع السلوك والنتائج معا مع الميل الي ابراز السلوك او النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية اخري (عبد الباري , ٢٠٠٣, ص ٨٧)

كذلك يعرف الاداء بانه نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الاطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولي ادارة الجودة وتحسينها والحفاظ بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلعه او الخدمة باقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل (جمال , ٢٠٠٣, ص١٨)

مفهوم اداء العاملين :

يعرف اداء العاملين علي انه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الافراداي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن , ١٩٩٩, ص ٢١٥)

وكذلك عرفت بأنه مدي مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا والتعرف علي اوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلا (حنفي, ١٩٧٥, ص ٢٩)

اهمية الاداء بالنسبة للعاملين:

يعد الاداء مقياسا لقدرة الفرد علي اداء عمله في الحاضر وكذلك اداء اعمال اخري مختلفة نسبيا في المستقبل
يجب علي كل فرد الاهتمام بادائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من ادوار ومرتببات ومافي حكمها مقابل هذا الاداء وذلك بشرط ان تتوافر المقومات اللازمة
يرتبط الاداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الاساسيه له وهي الحاجة الي الاستقرار في عمله واثبات ذاته (الشوايكة, ٢٠٠٨, ص ٤١)

يتضح مما سبق ان تحقيق الفرد لاهداف البنك واهتمامه بادائه وبرفع مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عدد من الاهداف المرتبطة به
العوامل المؤثرة علي اداء العاملين:

يتطلب تحديد مستوي الاداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوي والتفاعل بينها ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تاثير كل منها علي الاداء لذا فان الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة علي الاداء ويمكن تحديد اهم تلك العوامل في العوامل الفنية والانسانية (عبدالباري, ٢٠٠٣, ص ٩٦)

ويري بعض الكتاب ان هنالك العديد من العوامل الاخري التي تؤثر علي الاداء منها :

١ . التوقعات ويعني ذلك معرفة العاملين لما هو متوقع منهم عمله تطبيقا للاهداف المحددة ومعرفة ما اذا كان نظام الحوافز المادية والمعنوية يشبع احتياجات الموظفين (الدحلة, ٢٠٠١, ص ٤٧)

٢ . الدوافع : هل هنالك دوافع محببه وجذابة لدي العاملين لتشجيعهم للوصول الي مستوي الاداء المرغوب فيه وهل هنالك عقبات تعيق الوصول الي الاداء المرغوب فيه

- ٣ . الموارد : هل يمتلك العاملون الادوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الاداء
- ٤ . التغذية العكسية : هل يتم ايصال نتائج الاداء للعاملين وابلاغهم عنها وهل يتم ابلاغ الادارة باستمرار نتائج الاداء
- ٥ . المهارات والمعارف : هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم
- ٦ . القدرات : هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية (الدحة , ٢٠٠١, ص ١٨)
- تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مجتمع الدراسة: تم تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من الاداريين والموظفين والعمال بالبنك الاسلامي السوداني.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، حيث تم توزيع عدد (٦٥) استبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (٦٥) استبانة كلها سليمة، تم استخدامها في التحليل .

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وآراء عدد من المحكمين، وذلك لتحديد عبارات الاستبانة ثم توجيه الاستبانة إلى عينة تتكون من ٦٥ فرد من العاملين بالبنك الاسلامي السوداني .

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الاساسية لأفراد عينة الدراسة: (النوع، الفئة العمرية، الموهل العلمي , الوظيفة , سنوات الخبرة) .

الجزء الثاني: بيانات الاستبيان: ويشتمل على محاور الدراسة والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة، ويشتمل هذا القسم على أربعة محاور و عدد (٢٠) عبارة تمثل متغيرات الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: يقيس (عدالة التوزيع) ويشتمل على عدد (٥) عبارات.

المحور الثاني: يقيس (عدالة الإجراءات) ويشتمل على عدد (٥) عبارات.

المحور الثالث: يقيس (عدالة التعاملات) ويشتمل على عدد (٥) عبارات.

المحور الرابع: يقيس (اداء العاملين) ويشتمل على عدد (٥) عبارات.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)

تحليل البيانات واختبار الفرضيات :

اولا : البيانات الاساسية : جدول (١): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

النسبة المئوية %	التكرار	المعلومات الشخصية		المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٢م.
63.1%	41	ذكر	النوع	يتضح من نتائج الجدول رقم (١) أن نسبة (63.1%) هم من الذكور ، وأن نسبة (36.9%) من الإناث يتضح أن نسبة (36.9%) أعماهم من ٣٠ - ٤٠ سنة، وأن نسبة (26.2%) أعماهم من ٤٠ - ٥٠ سنة، وأن نسبة (٢٠%)
36.9%	24	أنثى		
100%	65	المجموع		
20%	13	أقل من ٣٠ سنة	الفئة العمرية	
36.9%	٢٤	من ٣٠ - ٤٠ سنة		
26.2%	17	من ٤٠ - ٥٠ سنة		
16.9%	11	من ٥٠ - ٦٠ سنة		
100%	٦٥	المجموع		
10.8%	٧	ثانوي	المؤهل العلمي	
52.3%	34	جامعي		
36.9%	24	فوق الجامعي		
100%	65	المجموع		
7.7%	٥	مدير ادارة	الوظيفة	
69.2%	٤٥	موظف		
23.1%	١٥	عامل		
100%	٦٥	المجموع		
38.5%	25	أقل من ٥ سنة	سنوات الخبرة	
27.7%	18	من ٥ - ١٠ سنة		
24.6%	١٦	من ١١ - ١٥ سنة		
9.2%	٦	16 سنة فاكثر		
100%	65	المجموع		

أعمارهم اقل من ٣٠ سنة ، وان نسبة (١٦.٩%) أعماهم من ٥٠-٦٠ سنة . ويلاحظ أن أكثر العاملين في البنك من فئة الشباب باعتبارهم الفئة الأكثر نشاطاً وعملاً.

يتضح أن نسبة (52.3%) مؤهلهم العلمي جامعي وأن نسبة (36.9%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي ، ونسبة (10.8%) مؤهلهم العلمي ثانوي ، مما يدل علي اهتمام البنك بالكوادر المؤهلة ذات الكفاءة .

يتضح أن نسبة (69.2%) موظفين، وأن نسبة (23.1%) مساهم الوظيفي عمال ، وأن نسبة (7.7%) مساهم الوظيفي مدير ادارة.

يتضح أن نسبة (38.5%) لديهم خبرة اقل من ٥ سنوات، وأن نسبة (27.7%) خبراتهم من 5-10 سنوات، وأن نسبة (24.6%) خبراتهم من 11-15 سنة ، وأن نسبة (9.2%) خبرتهم من ١٦ سنة فاكثر .وهذا يدل على أن بالبنك خبرات متباينة.

تحليل ومناقشة عبارات المحور الاول (عدالة التوزيع):-

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر

عدالة التوزيع في البنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج كما في جدول (٢)

جدول رقم(٢)

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة حول عدالة التوزيع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة لمحور عدالة التوزيع					التكرار والنسبة	العبارات
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
١,٢٣٦	٢,٥٨	6	١١	10	2٦	12	عدد	عملي يتناسب مع قدراتي وامكانياتي
		%9.2	%16.9	%15.4	%40	%18.5	%	
١,٣٢١	٢,٩٤	12	١3	4	٣1	5	عدد	لايتدخل المدير في صلاحياتي الا عند الضرورة
		%18.5	%20	%6.1	%47.7	%7.7	%	
٠,٩٩١	٢,٠٥	2	2	١5	٢٤	٢٢	عدد	امارس مسؤولياتي ضمن الحدود والقوانين الادارية
		%3.1	%3.1	%23.1	%36.9	%33.8	%	
١,١٤٤	٢,٥٨	٥	٨	١٨	٢٣	١١	عدد	اجد من مديري العدل والمساواة في توزيع الاعمال
		%7.7	%12.3	%27.7	%35.4	%١٦.9	%	
٢,٨٥	٢,٨٥	10	1١	١٢	٢٣	٩	عدد	امكانياتي الجامعية تتناسب ومسؤولياتي في العمل
		%15.4	%16.9	%18.5	%35.4	13.8	%	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٢م.

يتضح من جدول (٢) الآتي :

العبارة الأولى : أن نسبة (٤٠%) وافقوا على ان بالبنك العمل يتناسب مع القدرات والامكانيات ، وأن نسبة (18.5%) وافقوا بشدة، وان نسبة (16.9%) لم يوافقوا علي ذلك والمحايدين يمثلون نسبة (15.4%) ونسبة (9.2%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الثانية : أن نسبة (47.7%) وافقوا على عدم تدخل المدير في الصلاحيات الا عند الضرورة ، وأن نسبة (20%) لم يوافقوا علي ذلك ونسبة (18.5%) لم يوافقوا بشدة ، ونسبة (7.7%) وافقوا بشدة، و المحايدين يمثلون نسبة (6.1%) .

العبارة الثالثة : أن نسبة (36.9%) وافقوا على انه تتم ممارسة المسئوليات ضمن الحدود والقوانين الادارية ، ونسبة (33.8%) وافقوا بشدة ، والمحايدين يمثلون نسبة (23.1%) ، ونسبة (3.1%) لم يوافقوا علي ونسبة (3.1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الرابعة : أن نسبة (35.4%) وافقوا على أنه اجد من مديري العدل والمساواة في توزيع الاعمال ، والمحايدين يمثلون نسبة (٢٧.٧%) ، ونسبة (16.9%) وافقوا بشدة، ونسبة (12.3%) لم يوافقوا ، ونسبة (7.7%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الخامسة : أن نسبة (35.4%) وافقوا على ان امكانياتي الجامعية تتناسب ومسئولياتي في العمل والمحايدين يمثلون نسبة (18.5%) ، ونسبة (16.9%) لم يوافقوا علي ذلك، وأن نسبة (15.4%) لم يوافقوا بشدة ، ونسبة (13.8%) وافقوا بشدة علي ذلك.

وبما أن غالبية إجابات المبعوثين تميل نحو الموافقة يدل ذلك على إثبات صحة الفرضية.

تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني (عدالة الإجراءات):-

يهدف الباحثان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر

عدالة الإجراءات في البنك م

حل الدراسة، حيث كانت النتائج كما في جدول (٣)

جدول رقم (٣)

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة حول عدالة الإجراءات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة لمحور عدالة الإجراءات					التكرار والنسبة	العبارات
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
١.٢٤٠	٣.١٥	13	١٦	١٠	٢٣	3	عدد	يشترك جميع العاملين في تحديد اجراءات العمل وتنفيذها
		%20	%24.6	%15.4	%35.4	%4.6	%	
١.٢٨٧	٢.٤٣	3	13	16	10	23	عدد	يطبق المدير القوانين علي الجميع وبدون محاباه
		%4.6	%20	%24.6	%15.4	%35.4	%	
١.١٤٧	٣.٣٢	10	٢2	١٦	١٣	4	عدد	تشارك الادارة جميع العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات
		%15.4	%33.8	%24.6	%20	%6.2	%	
١.٠١٤	١.٩٤	٢	٣	١٠	٢٤	٢٦	عدد	تهتم الادارة بتعديل اجراءات العمل بمايتوافق مع اهداف البنك
		%3.1	%4.6	%15.4	%36.9	%٤٠	%	
١.٠٠٢	١.٨٩	٢	٢	١١	٢2	٢٨	عدد	توفر الادارة جميع امكانيات العمل بالية واحدة
		%3.1	%3.1	%16.9	%33.8	%43.1	%	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٢م.

. يتضح من جدول رقم (٣) الآتي :

العبرة الأولى : أن نسبة (35.4%) وافقوا على ان بالبنك يشارك جميع العاملين في تحديد اجراءات العمل وتنفيذها ، وأن نسبة (24.6%) لم يوافقوا ، وان نسبة (20%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك والمحايدون يمثلون نسبة (15.4%) ونسبة (4.6%) وافقوا بشدة علي ذلك .

العبرة الثانية : أن نسبة (35.4%) وافقوا بشدة على ان بالبنك يطبق المدير القوانين علي الجميع وبدون محاباه ، وألحايدون يمثلون نسبة(24.6%)، ونسبة(20%) لم يوافقوا ، ونسبة (15.4%) وافقوا علي ذلك ، ونسبة (4.6%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبرة الثالثة : أن نسبة (33.8%) لم يوافقوا على انه تشارك الادارة جميع العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات ، والمحايدون يمثلون نسبة (24.6%) ، ونسبة (20%) وافقوا علي ونسبة (15.4%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك. ونسبة (6.2%) وافقوا بشدة

العبارة الرابعة : أن نسبة (٤٠%) وافقوا بشدة على أنه تهتم الإدارة بتعديل اجراءات العمل بما يتوافق مع اهداف البنك ، ونسبة (36.9%) وافقوا ، والمحايدون يمثلون نسبة (15.4%) ، ونسبة (4.6%) لم يوافقوا ، ونسبة (3.1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الخامسة : أن نسبة (43.1%) وافقوا بشدة على انه توفر الادارة جميع امكانيات العمل بالية واحدة ، ونسبة (33.8%) وافقوا ، والمحايدون يمثلون نسبة (13.8%) ، ونسبة (3.1%) لم يوافقوا علي ، وأن نسبة (3.1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك

وبما أن غالبية إجابات المبعوثين تميل نحو الموافقة يدل ذلك على إثبات صحة الفرضية.

تحليل ومناقشة عبارات المحور الثالث (عدالة التعاملات):-

يهدف الباحثان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر

عدالة التعاملات في البنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج كما في جدول (٤)

جدول رقم (٤)

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة حول عدالة التعاملات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة لمحور عدالة التعاملات					التكرار والنسبة	العبارات
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
١.١٣٣	٢.٣٢	3	9	10	28	15	عدد	تعمل الادارة علي سيادة روح التعاون في العمل دون محاباه
		%4.6	%13.8	%15.4	%43.1	%23.1	%	
١.٠٠٤	٢.٨٥	٢	١٦	٢٣	١٨	٦	عدد	يساعد المدير في حل مشكلات الموظفين الشخصية
		%3.1	%24.6	%35.4	%27.7	%9.2	%	
١.٠٨٢	٢.٦٥	٣	١٢	١٨	23	9	عدد	يعمل المدير علي رفع الروح المعنوية للموظفين
		%4.6	%18.5	%27.7	%35.4	%13.8	%	
١.٠٥٠	٢.٢٦	٢	٨	١٠	٣٠	١٥	عدد	تسعي الادارة لبناء علاقات اجتماعية وشخصية مع الموظفين
		%3.1	%12.3	%15.4	%46.1	%23.1	%	
١.٠٨٩	٢.٦٩	٤	١١	١٩	٢٣	8	عدد	تتعامل الادارة مع اخطاء الموظفين بمهنية وشفافية
		%6.2	%16.9	%29.2	%35.4	%12.3	%	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٢م.

. يتضح من جدول رقم (٤) الآتي :

العبارة الأولى : أن نسبة (43.1%) وافقوا على ان بالبنك تعمل الادارة علي سيادة روح التعاون في العمل دون محاباه ، وأن نسبة (23.1%) وافقوا بشدة ، والمحايدون يمثلون نسبة (15.4%) ونسبة (13.8%) لم يوافقوا ونسبة (4.6%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الثانية : أن نسبة (35.4%) كانوا محايدين في مساعدة المدير في حل مشكلات الموظفين الشخصية ونسبة (27.7%) وافقوا، ونسبة (24.6%) لم يوافقوا ، ونسبة (9.2%) وافقوا بشدة علي ذلك ، ونسبة (3.1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الثالثة : أن نسبة (35.4%) وافقوا على انه يعمل المدير علي رفع الروح المعنوية للموظفين بالبنك ، والمحايدون يمثلون نسبة (27.7%) ، ونسبة (18.5%) لم يوافقوا ونسبة (13.8%) وافقوا بشدة علي ذلك ونسبة (4.6%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الرابعة : أن نسبة (46.1%) وافقوا على أنه تسعى الادارة لبناء علاقات اجتماعية وشخصية مع الموظفين ، ونسبة (23.1%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (15.4%) ونسبة (12.3%) لم يوافقوا ، ونسبة (3.1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الخامسة : أن نسبة (35.4%) وافقوا على انه تتعامل الادارة مع اخطاء الموظفين بمهنية وشفافية، والمحايدون يمثلون نسبة (29.2%) ، ونسبة (16.9%) لم يوافقوا علي ذلك، وأن نسبة (12.3%) وافقوا بشدة ، ونسبة (6.2%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

وبما أن غالبية إجابات المبعوثين تميل نحو الموافقة يدل ذلك على إثبات صحة الفرضية.

تحليل عبارات المحور الرابع (اداء العاملين):-

يهدف الباحثان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول اداء العاملين في البنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج كما في جدول (٥).

جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة حول اداء العاملين

درجة الموافقة لمحور اداء العاملين							التكرار والنسبة	العبارات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
١.١٨٤	٣.٨٢	٢٤	19	١٠	١٠	٢	عدد	يحقق لي راتبي مستوي مناسب من العيش
		%36.9	%29.2	%15.4	%15.4	%3.1	%	

١.٠٧١	٤.٠٠٩	٣٠	١٩	١٠	٤	٢	عدد	اتلقي خطابات شكر وتقدير عند انتقائي لعملي
		%46.1	%29.2	%15.4	%6.2	%3.1	%	
١.٠١٤	١.٠٩٤	٢	٥	٤	٣٠	٢٤	عدد	الاعمال والواجبات التي اقوم بها في حدود طاقاتي وامكانياتي
		%3.1	%7.7	%6.2	%46.1	%36.9	%	
٠.٩٨٩	٢.٠٠٨	٢	٤	١٠	٣٠	١٩	عدد	اتلقي مكافاة علي جميع الاعمال الاضافية
		%3.1	%6.2	%15.4	%46.1	%29.2	%	
٠.٩٣١	١.٠٩١	٠	٧	٤	٣٠	٢٤	عدد	اشعر بالتقدير والاحترام بين زملائي
		%0.0	%10.8	%6.2	%46.1	%36.9	عدد	
							%	

يتضح من جدول رقم (٥) الآتي :

العبارة الأولى : أن نسبة (36.9%) لم يوافقوا بشدة على ان راتبي يحقق لي مستوي مناسب من العيش ، وأن نسبة (29.2%) لم يوافقوا ، والمحايدون يمثلون نسبة (15.4%) ونسبة (15.4%) وافقوا ونسبة (3.1%) وافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الثانية : أن نسبة (46.1%) لم يوافقوا بشدة علي ان الموظف يتلقي خطابات شكر وتقدير عند انتقائه لعمله، ونسبة (29.2%) لم يوافقوا، والمحايدون يمثلون نسبة (15.4%) لم يوافقوا ، ونسبة (6.2%) وافقوا ، ونسبة (3.1%) وافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الثالثة : أن نسبة (46.1%) وافقوا على ان الاعمال والواجبات التي اقوم بها في حدود طاقاتي وامكانياتي ، ونسبة (36.9%) وافقوا بشدة ، ونسبة (7.7%) لم يوافقوا، والمحايدون يمثلون نسبة (6.2%) ونسبة (3.1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الرابعة : أن نسبة (46.1%) وافقوا على أنه اتلقي مكافاة علي جميع الاعمال الاضافية بالبنك ، ونسبة (29.2%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (15.4%) ونسبة (6.2%) لم يوافقوا ، ونسبة (3.1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الخامسة : أن نسبة (46.1%) وافقوا على ان الموظف يشعر بالتقدير والاحترام بين زملائه، ونسبة (36.9%) وافقوا بشدة علي ذلك، وأن نسبة (10.8%) لم يوافقوا ، والمحايدون يمثلون نسبة (6.2%).

وبما أن غالبية إجابات المبعوثين تميل نحو الموافقة يدل ذلك على إثبات صحة الفرضية.

اختبار فرضيات الدراسة:-

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) والمتغير التابع (اداء العاملين)، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط

عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، ويتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أكبر من (0.05) اختبار الفرضية الأولى:-

جدول رقم (٦)

نتائج معامل الارتباط بين عدالة التوزيع واداء العاملين

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
٠,٠٠٠	0.865	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع واداء العاملين

• معامل الارتباط دالاً إحصائياً عن مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٢م

تشير نتائج جدول (٦) إلى أنّ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع واداء العاملين بشكل عام يساوي (0.865) وأنّ مستوى المعنوية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أنّ هناك علاقة طردية متوسطة بين عدالة التوزيع وبين اداء العاملين، ويعني ذلك أنّه كلما زاد اهتمام البنك بعدالة التوزيع كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق اداء العاملين بها الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الأولى. اختبار الفرضية الثانية:-

جدول رقم (٧)

نتائج معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات واداء العاملين

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
٠,٠٠٠	0.894	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات واداء العاملين

• معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٢م

تشير نتائج جدول (٧) إلى أنّ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات واداء العاملين بشكل عام يساوي (0.894) وأنّ مستوى المعنوية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يعني أنّ هناك علاقة طردية متوسطة بين عدالة الإجراءات وبين اداء العاملين، ويعني ذلك أنّه كلما زاد اهتمام البنك بعدالة الإجراءات كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحسين اداء العاملين بها، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الثالثة:-

جدول رقم (٨)

نتائج معامل الارتباط بين عدالة التعاملات واداء العاملين

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
٠,٠٠٠	0.866	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات واداء العاملين

• معامل الارتباط الإحصائي عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \geq$

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٢م

تشير نتائج جدول (٨) إلى أن معامل الارتباط بين عدالة التعاملات واداء العاملين بشكل عام يساوي (٠.٨٦٦) وأن مستوى المعنوية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة بين عدالة التعاملات وبين اداء العاملين، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام البنك بعدالة التعاملات كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحسين اداء العاملين بها، مما يعني قبول الفرضية الثالث.

النتائج والتوصيات:-

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

- ١/ تبين أن البنك تتم ممارسة المسؤوليات ضمن الحدود والقوانين الادارية .
- ٢/ بالبنك يتم توزيع الاعمال بصورة عادلة علي جميع العاملين .
- ٣/ توفر ادارة البنك جميع امكانيات العمل بالية واحدة .
- ٤/ تعمل ادارة البنك علي بناء علاقات اجتماعية وشخصية مع الجميع .
- ٥/ بالبنك يشعر جميع العاملين بالتقدير والاحترام .

ثانياً: التوصيات:

- ١/ العمل على الاهتمام بكل مستويات العدالة التنظيمية .
- ٢/ التأكيد على أهمية تحسين اداء العاملين بصورة مستمرة ومجابهة جميع العقبات.
- ٣/ علي ادارة البنك الاهتمام بالعدالة التنظيمية وانعكاساتها علي تطوير وتحسين اداء العاملين

المصادر والمراجع :

- ١- غانم فتح الله احمد , ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة علي الموارد البشرية ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين , مجلة جامعة الاقصى لسلسلة العلوم الانسانية المجلد التاسع عشر العدد ١, 2015 ص ٣٣٨
- ٢- راوية محمد حسن , ادارة الموارد البشرية الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث , ١٩٩٩ ص ٢١٥
- ٣- علا محمد الغمازي وكريم بن كحلة وماجد محمد الفراء, عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة الجامعة الاسلامية غزة ,مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال , المجلد ٢٥ العدد ١ ٢٠١٧م
- ٤- عذاري سعود الهاجري , اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت جامعة الشرق الاوسط رسالة ماجستير منشورة ٢٠١١.
- ٥- بندر كريم ابوتايه ,اثر العدالة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن , مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية المجلد العاشر العدد الثاني ٢٠١٢ ص ١٤٩.
- ٦- جودة محفوظ احمد ,ادارة الموارد البشرية طاعمان : دار وائل للنشر والتوزيع , ٢٠١٠ ص ٣٠٧.
- ٧- سمية جقيدل , العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية علي عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط , غزة , الجامعة الاسلامية رسالة ماجستير منشورة , ٢٠١٥ ص ٤٠.
- ٨- زايد عادل العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية , القاهرة , منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية , ٢٠٠٦ , ص ٢٦.
- ٩- سوزان سلطان اكرم,العدالة التنظيمية لدي رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لاعضاء الهيئات التدريسية فيها,الاردن , جامعة مؤته المجلد ٢١ العدد ٤, ٢٠٠٦ ص ٢٤.
- ١٠- محمد الجيوسي , جميلة جاد الله , الادارة علم وتطبيق ط٣, عمان : دار الميسرة للنشر , ٢٠٠٨ ص ٤٢
- ١١- محفوظ احمد جودة ادارة الموارد البشرية , ط١: عمان , دار وائل للنشر والتوزيع, ٢٠١٠ ص ٣١٠

- ١٢- درة , عبد الباري , تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات القاهرة : العربية للتنمية الادارية , ٢٠٠٣ ص ٨٧
- ١٣- المرسي , جمال , الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية :مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين,القاهرة:الدار الجامعية , ٢٠٠٣ ص١٨.
- ١٤- راوية محمد حسن ,ادارة الموارد البشرية ,الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ,١٩٩٩, ص ٢١٥.
- ١٥- خالد محمد الشوايكة , العلاقة بين تطبيق الحزمة الالكترونية والاداء الوظيفي, الجامعة الاردنية رسالة ماجستير منشورة , ٢٠٠٨, ص ٤١.
- ١٦- سليمان حنفي محمود السلوك التنظيمي والاداء , الاسكندرية : دار الجامعات المصرية , ١٩٧٥, ص ٢٩.
- ١٧- درة عبد الباري , تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات , الاسس النظرية ودلالاتها في البنية العربية المعاصرة عمان :المنظمة العربية للتنمية الادارية , ٢٠٠٣ ص ٩٦.
- ١٨- الدحلة , فيصل , تكنولوجيا الاداء من التقييم الي تحسين تقييم الاداء , القاهرة : مكتبة ابن سينا , ٢٠٠١ ص ٤٧
- ١٩- الدحلة ٢٠٠١ ص ١٨ مرجع سابق.