

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ تمهيد

تعد العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي ارتفاع الأداء الوظيفي، لذلك تسعى المنظمة إلى رفع الروح المعنوية من خلال العدل والمساواة والإنصاف بين العمال، وبناء عليه سيتناول هذا الفصل العدالة التنظيمية من منظور إسلامي والأداء الوظيفي من منظور إسلامي، والروح المعنوية من منظور إسلامي، ثم سيتناول مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها وأنواعها ونظرياتها، كما سيتناول مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة عليه، وسيتناول مفهوم الروح المعنوية والعوامل المؤثرة عليها، كما يتضمن العلاقة بين العدالة التنظيمية والروح المعنوية والأداء الوظيفي، كما يتضمن الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة المختلفة إنتهاءً بالنموذج والفرضيات وفيما يلي توضيحاً لتلك المتغيرات.

٢,٢ العدالة التنظيمية من منظور إسلامي

تبرز قيمة العدل والعدالة كقيمة إسلامية لها مكانة عالية في الشريعة الإسلامية، فالعدالة المقصد الأول والأساس المتين لبناء الشريعة الإسلامية، لذا نجد العدل اسماً من أسماء الله الحسنى، وصفة من صفات الرسول صلى الله عليه وسلم، ولقد عرف النبي صلى الله عليه وسلم العمل بالوسطية والوسطية بالعدل.

فَعَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: ( يُدْعَى نُوحٌ عَلَيْهِ السَّلَامُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَيُقَالُ لَهُ: هَلْ بَلَغْتَ؟ فَيَقُولُ: نَعَمْ؛ فَيُدْعَى قَوْمُهُ فَيُقَالُ لَهُمْ: هَلْ بَلَّغْتُمْ؟ فَيَقُولُونَ: مَا أَنَا مِنْ نَذِيرٍ أَوْ مَا أَنَا مِنْ أَحَدٍ، قَالَ: فَيُقَالُ لِنُوحٍ: مَنْ يَشْهَدُ لَكَ؟ فَيَقُولُ: مُحَمَّدٌ وَأُمَّتُهُ، قَالَ: فَذَلِكَ قَوْلُهُ: (وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا) قَالَ: الْوَسْطُ الْعَدْلُ " (رواه البخاري، ٤٤٨٧).

والعدل في شريعة الإسلام فريضة واجبة، وليس مجرد حق من الحقوق التي باستطاعة صاحبها التنازل عنها، فالعدل مفروض على كافة الناس بلا استثناء، فرضه تعالى على رسوله صلى الله عليه وسلم وأمره به ﴿فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَقُلْ آمَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾ (سورة الشورى، الآية ١٥).

وهو فريضة واجبة على أولياء الأمور، من الولاء والحكام تجاه الرعية ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (سورة النساء، الآية ٥٨).

وقد أمر الله تعالى بالعدل في شئون الحياة كلها: قال تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (سورة النحل، الآية ٩٠).

ولا يقتصر العدل على أفراد المجتمع المسلم فحسب، بل يتعداه إلى العدل مع الأعداء، كما قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اٰدِلُوا هُوَ اٰقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (سورة المائدة، الآية ٨).

وقد حرم الإسلام الظلم وأمر بالعدل في القول والعمل مع البعيد والقريب، يقول المولى عز وجل: ﴿وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۗ وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۗ لَا تَكْلَفُوا نَفْسًا وَلَا وُسْعَهَا ۗ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۗ ذَٰلِكُمْ وَصَاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (سورة الأنعام: الآية ١٥٢). وعليه فإن الأدلة على ضرورة العدالة في الإسلام كثيرة ومنزلة العدالة رفيعة، فالإسلام أولى تربية النفوس على العدالة اهتماما كبيرا، وحرص على وضع العدالة في كل الأحكام والمقاييس لتتجلى خشية الله ولا يحس أحد في الظلم بأي حكم من الأحكام، ففي الحديث القدسي عن أبي در القاري رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم -عن الله عز وجل أنه قال: "إِنِّي حَرَمْتُ عَلَىٰ نَفْسِي الظُّلْمَ وَعَلَىٰ عِبَادِي، فَلَا تَظَالَمُوا" (رواه مسلم، حديث رقم ٤٨٠٢).

وعن ابن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إِنَّ الْمَقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَىٰ مَنَابِرٍ مِّنْ نُورٍ: الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا أُوتُوا " (رواه مسلم، حديث رقم ٦٦٠). وهكذا نرى أن الإسلام سعى لسيادة العدل والعدالة، ليعيش المسلم مستريح البال مطمئن النفس، لا يخشى الضيم والظلم، وإذا أصيب بمكروه وجد من ينقذه، وإذا ظلم وجد من يزيل الظلم عنه.

### ٢,٣ الروح المعنوية من المنظور الإسلامي

لقد حرص الإسلام على تثبيت المسلمين ورفع معنوياتهم ورفع عزيمتهم في مجال السلم كما في مجال الحرب، ففي مجال السلم قال تعالى في الوحدة والتعاون مع جماعة المسلمين ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (سورة المائدة، الآية ٢)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (يد الله مع الجماعة)، كما أكد ثقة المسلم بنفسه فقال: (عليكم أنفسكم لا يضركم من ضل إذا اهتديتم) وحث المسلمين على مواصلة العمل والمثابرة فيه فقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا

وَأَتَقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٢٠٠﴾ (سورة آل عمران، الآية ٢٠٠)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتمه). وتوجد آيات كريمات وأحاديث شريفة تحت المسلمين العمل والمواصلة فيه والطموح فيما أمر الله به وى عنه، أما في مجال الحرب فقد قال تعالى: ﴿أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمْ فِئَةً فَاثْبُتُوا وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ (سورة الأنفال، الآية ٤٥)، إذ من قوام الروح المعنوية الجهاد والثبات كما أن الآيات كثيرة وردت في النصر وان الروح المعنوية سبب رئيسي في هذا النصر ففي غزوة بدر نزلت الآية الكريمة: ﴿وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾ (سورة آل عمران، الآية ١٤٩)، وفي غزوة الخندق كان يعاون المسلمين في حفر الخندق (المدخل، ٢٠٠٤) وفي بناء المسجد الشريف حاول رسول الله أن يرفع من معنويات المسلمين عندما أخبرهم بفتح بلاد فارس واندحار اليوم وهو ما كان فعلاً بعد سنين (هاشم، ٢٠١٠).

ولم يترك الإسلام سمة من سمات الخير إلا وأمر بما ومن هنا اقتضى القول أن المجالات التي حث عليها الاسلام وامر بما تعددت وكبرت ولقد وصفت الروح المعنوية بأنها تؤدي معاني الشجاعة والاقدام والتعاون والرضا عن العمل وروح الجماعة وعليه فهي قوة تؤدي بالفرد الى المزيد من النجاح والتقدم في كافة مجالات الحياة وتشعر بالارتياح في عمله وحياته وهذا ما جاء به الاسلام من معاني سامية كي يرقى بالفرد إلى درجات متقدمة من العز والإباء في الحياة الكريمة. فانبثقت من تعاليم الدين الاسلامي، الإخلاص في العمل والصدق في القول والتعاون مع الجماعة والشعور بالمسؤولية بدلا من الفرقة والتخالف مع الجماعة. ولقد اقتفى هذه التعاليم الخلفاء الراشدون ومن جاء بعدهم من الخلفاء في تثبيت المسلمين ورفع معنوياتهم على اعتبار أن المسلمين أمة واحدة تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر وتؤمن بالله واهم خير أمة أخرجت للناس قوله تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۗ﴾ (سورة آل عمران، الآية ١١٠).

## ٢,٤ الأداء الوظيفي من منظور إسلامي

لقد اهتم الإسلام بأداء الموظف لوظيفته، فوجد مثلاً أن في القرآن ما يزيد عن الثلاثمائة وستين آية كلها تتحدث عن العمل والعامل وترفع من قدر العامل المخلص، وتبين ما يحظى به من أجر جزيل (بوجعة وعبد الحفيظ، ٢٠١٤)، قال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (سورة التوبة، الآية ١٠٥)، وقال أيضاً: ﴿وَلْتَسَأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (سورة النحل، الآية ٩٣) وغيرها كثير.

لقد حث الإسلام على العديد من الأخلاق التي يجب أن يتصف بها العامل عند أدائه لوظيفته وهي أربع صفات خلقية لا بد من توافرها في أي عامل يؤدي وظيفة وهي: (الأمانة، والقوة، والحفظ، والعلم) (عبد القادر ومسعد، ٢٠١٦).

والأمانة من أهم الأخلاق الإسلامية التي يجب أن يلتزم بها العامل، ولثقلها أبت السموات والأرض والجبال أن يحملنها، وحملها الإنسان، كما قال تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ ۗ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ (سورة الأحزاب، الآية ٧٢)، يقول القرطبي في تفسير هذه الآية: الأمانة تعم جميع وظائف الدين على الصحيح من الأقوال، وهو قول الجمهور (تفسير القرطبي، ٢٠١٠).

والقرآن الكريم يؤكد على أهمية خلق الأمانة في العامل في مواضع كثيرة منها: في قوله تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة القصص، الآية ٢٦)، وقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (سورة الأنفال، الآية ٢٧)، فالأمانة في نظر الإسلام واسعة الدلالة، ولها معاني عديدة منها: شعور المرء المسلم بمسؤوليته عن كل أمر يوكل إليه، وإدراكه الجازم بأنه مسؤول عنه أمام الله سبحانه وتعالى، ويدخل فيه

(العامل)، لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، - قَالَ: وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ: وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ - وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ) (صحيح البخاري، حديث رقم ٢٢٧٨).

ومن معاني الأمانة أن يحرص العامل على أداء واجبات عمله كاملة، في أي مجال من مجالات العمل، وحفظ ما أؤتمن عليه من حقوق الآخرين، وعدم التفريط فيها والتهاون بشأنها، ومن معانيها عدم إسناد الأعمال والمناصب إلا لمن يستحقها لكفاءته ومهارته، فعن أبي ذر رضي الله عنه أنه قال: عنه قَالَ: (قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي؟ فَضَرَبَ بِيَدِهِ عَلَى مَنْكِبِي ثُمَّ قَالَ: يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحِفْظِهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا) (صحيح مسلم، حديث رقم ١٨٢٥). ولقد شدد الإسلام على أداء الوظيفة بقوة وأمانة وأن التفريط فيها خيانة الله ورسوله كما جاء في قول النبي صلى الله عليه وسلم: (مَنْ وُلِيَ مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَوَلَّى رَجُلًا وَهُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ أَصْلَحُ لِلْمُسْلِمِينَ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ) (المعجم الكبير، ج ١١)، ومن معاني الأمانة عدم استغلال العامل لمنصبه الذي عين فيه لتحقيق منفعة شخصيه أو لغيره، كاستخدام العمال للأشياء الخاصة بالمؤسسة التي يعملون بها لأغراضهم الشخصية، كاستخدام التلفون في الاتصالات الشخصية، أو السيارات في التنقلات الخاصة به وغيره، فالعامل وكيل عن صاحب العمل فهذا يعد من باب خيانة الأمانة، ولقد أرشدنا الرسول صلى الله عليه وسلم أن من مظاهر الفساد التي سوف تقع آخر الزمان أن يتولى المناصب أناس قليلو الخبرة والعلم، فقد روى الإمام البخاري أن رجلا سأل النبي صلى الله عليه وسلم: متى تقوم الساعة؟ فقال له (إِذَا ضُبِعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ) (صحيح البخاري، حديث رقم ٥٩).

كما تتحدد معالم القوة في الفكر الإداري الإسلامي بأمرين: القوة المادية أو الكفاءة الصحية من ناحية، والقوة المعنوية أو الكفاءة المهنية من ناحية أخرى، فالإسلام يدعو إلى كفاية الأداء وإتقان العمل، ومن الإتقان أن يكون العامل وهو ما أشار إليه القرآن بالقوة كما في قوله تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة، القصص، الآية ٢٦)، وأمر بها الله سبحانه وتعالى الأنبياء في قوله تعالى: ﴿يَا يَحْيَىٰ خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ ۗ وَآتَيْنَاهُ الْحُكْمَ صَبِيًّا﴾ (سورة مريم، الآية ١٢)، كما أمر بها تعالى المؤمنين قال تعالى: ﴿خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾ (سورة البقرة، الآية ٦٣)، فإذا أتقن العامل عمله جعل له الإسلام أجراً عظيماً، قال صلى الله عليه وسلم: (إِنَّ الْخَارِجَ الْمُسْلِمَ الْأَمِينَ الَّذِي يُنْفِدُ - وَرَبَّمَا قَالَ يُعْطِي - مَا أُمِرَ بِهِ، فَيُعْطِيهِ كَامِلًا مُوقِرًا، طَيِّبَةً بِهِ نَفْسُهُ، فَيَدْفَعُهُ إِلَى الَّذِي أُمِرَ لَهُ بِهِ أَحَدُ الْمُتَصَدِّقِينَ) (صحيح البخاري، حديث رقم ٢٢٦٠).

كما أن الحفظ من أخلاق العمل المهمة في وقتنا الحاضر، ويجب توافره في العامل لشغل أي وظيفة فالعامل يجب أن يكون حفيظاً على أسرار عمله، حفيظاً على الأموال التي توضع بين يديه بحكم وظيفته، ولا يستقيم أي عمل مهما كان نوعه ودرجته إلا بخلق الحفظ، وانعدامه يعني الضياع والخسارة، ويقول الراغب الأصفهاني يستعمل الحفظ في كل تفقد وتعهد ورعاية، لذلك استدل يوسف عليه السلام على جدارته الإدارية بالحفظ والعلم، ولم يستدل بنسبه الكريم، فقال تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (سورة يوسف، الآية ٥٥)، فالعامل الحفيظ يتحمل المسؤولية، أخلاقياً وعملياً عن عمله ونفسه والمراجعين في حدود الصلاحيات الممنوحة له، ولا يمكن أن تستقيم الأعمال، ولا أن تنهض الأمم، إلا إذا قام كل عامل أو إداري أو مدير، بمسؤولياته، وحفظ عمله الموكل به، وقام به على أحسن وجه وهذا المبدأ الأخلاقي العام بينه النبي صلى الله عليه وسلم في قوله: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ) (صحيح البخاري، حديث رقم ٢٢٧٨).

أما خلق العلم أساس لا يمكن الاستغناء عنه في مجال الأعمال الدينية والدينية، وهو شرط أساسي لنجاح الأعمال والجهل سبب رئيسي لتدمير الأعمال، وحلول الفساد في الأعمال والمؤسسات و لقد حذر الرسول صلى الله عليه وسلم من تولية الجاهل في قوله صلى الله عليه وسلم: (مَنْ اسْتَعْمَلَ رَجُلًا مِنْ عِصَابَةِ وَفِي تِلْكَ الْعِصَابَةِ مَنْ هُوَ أَرْضَى لِلَّهِ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَخَانَ رَسُولَهُ وَخَانَ الْمُؤْمِنِينَ) (المستدرك على الصحيحين، رقم ٧٢١٧).

وخلق العلم في مجال الأعمال نوعان: العلم النظري، والعلم العملي المكتسب، أي أن العلم يشمل القدرة العلمية، والقدرة العملية . فعلي العامل أن يعنى بالتخصص العلمي المتعين عليه، وعليه أيضا بالعلم العملي، ليستطيع القيام بعمله على أكمل وجه، وبالعلم والمعرفة يستطيع العامل إتقان عمله وضبطه، وإتقان العمل من الأمور المهمة من المنظور الإسلامي، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم بحث أصحابه واتباعه على إتقان العمل، فعلى العامل أن يختار العمل الذي يناسبه ويستطيع القيام به بكفاية ومقدرة، وعليه أن يعرف متطلبات العمل لكي يتمكن من الوفاء به على أحسن وجه، وإتقان العمل وأدائه بإخلاص يؤدي إلى زيادة الإنتاج ما يحقق التنمية والتطور ويعود بالفائدة على العمل والعاملين والمجتمع كله.

ومما يؤكد أهمية خلق العلم في مجال الأعمال ما ذكره الله تعالى في القرآن الكريم فقال تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (سورة يوسف، الآية ٥٥)، يقول القرطبي: أنه لم يقل (أي يوسف) إني حسيب كريم، وإن كان كما قال النبي صلى الله عليه وسلم: "الكريم ابن الكريم ابن الكريم (ابن الكريم) يوسف بن يعقوب بن إسحاق بن إبراهيم" ولا قال: إني جميل ملبح، إنما قال: "إني حفيظ عليم" فسألها بالحفظ والعلم، لا بالنسب والجمال، وقال تعالى: ﴿وَاذْكُرْ عِبَادَنَا إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ أُولِي الْأَيْدِي وَالْأَبْصَارِ﴾ (سورة ص، الآية ٤٥).

وقال تعالى: ﴿قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكُهُ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (سورة البقرة، الآية ٢٤٧)، قيل إن طالوت كان دباغاً، ولم يكن من سبط النبوة ولا من سبط الملك، لذلك بني إسرائيل أنكروا، وقالوا كيف يملكنا ونحن أحق منه بالملك ونحن من سبط الملوك وهو ليس كذلك وهو فقير، والله سبحانه وتعالى أخبر أنه اختاره عليهم لعلمه و لقوته.

وهناك تلازم بين خلقي الحفظ والعلم، وهذا التلازم بين صفتي الحفظ والعلم له أثره في الأعمال. فالعلم من غير حفظ، يتوقع منه الإهمال، والتفريط، وضعف الأداء، وعدم إتقان العمل وإنجازه، والتهرب من تحمل المسؤولية، والحفيظ من غير علم، يكون ضعيفا في عمله وفهمه، قليل الخبرة، ويؤدي به ذلك إلى التخبط والتسرع في العمل، والالتكال على غيره، والفسل والفساد.

## ٢,٥ النظريات العلمية في بناء نموذج الدراسة النظرية

إن أغلب البحوث والدراسات في المجال الإداري تركز على تحسين أداء المورد البشري، هذا الأمر يشير إلى اختلاف وتباين في الأداء الوظيفي وأن هذا التباين والاختلاف يرتكز في الكثير من جوانبه على مستوى العدالة التنظيمية في المنظمات، ومن هنا ظهرت مجموعة من النظريات التي تدعم العدالة التنظيمية لرفع مستوى الروح المعنوية والأداء الوظيفي منها نظرية العدالة التنظيمية لآدمز ستاسي والتي قام بتطوير هذه النظرية الكاتب آدمز ستاسي (Adms Stacey) عام (١٩٦٣)، وذلك أثناء عمله باحثا نفسيا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وترتكز النظرية على افتراض أساسي هو أن لدى الموظفين دافعية قوية لتحقيق نوع من التوازن بين جهودهم وإسهامهم في العمل وبين العوائد التي يتلقونها، فهي تقوم على أن الموظف في المؤسسة يقيس درجة العدالة والمساواة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله (المدخلات) التي تمثل "إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد

والولاء، إلى العوائد (المخرجات أو النواتج) فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجر، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية، والمكافآت الداخلية (المعنوية)، وعليه يكون إدراك الفرد لهذه العدالة من خلال أربع خطوات هي: تقييم الفرد للموقف الشخصي من خلال مدخلاته إلى المؤسسة، وما يحصل عليها من نواتج، يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها، يقارن الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات، كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.

وتتمثل المبادئ الأساسية للنظرية في مبدأ المساواة بوجود تكافؤ الأجر والحوافز والفرص وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الموظفين في المنظمة، وكذلك المبدأ الأخلاقي في أن يتحلى التعامل بين الموظفين بالنزاهة والاستقامة والإخلاص والصدق، ومبدأ الدقة والتصحيح في تبني الإجراءات واتخاذ القرارات على أساس معلومات واضحة ودقيقة وأن تكون قابلة للتصحيح في حالة العثور على خطأ، ومبدأ المشاركة بأن يكون هناك تشاركية من جميع الموظفين في المنظمة بعملية صنع واتخاذ القرار وتطبيق الإجراءات المعمول بها.

وتكمن فلسفة النظرية في توفير أسس العدل والمساواة، والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الجميع، وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتسهم في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودافعه وأهدافه بعدالة ومصداقية، وتشكل العدالة لدى الفرد الدافع الداخلي المحفز على الإنتاج لشعوره وثقته بحصوله على احتياجاته وتحقيق رغباته بعدالة وأمن واستقرار، ما ينعكس بشكل إيجابي على ثقته وانتمائه إلى منظمته.

وتعتبر نظرية لآدمز ستاسي أحد النظريات الحديثة المفسرة للعوامل المؤثرة على الروح المعنوية والأداء الوظيفي، كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية: ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد

بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة؛ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة؛ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل؛ وبناء عليها يمكن لنا تفسير العلاقة السببية بين العدالة التنظيمية والروح المعنوية والأداء الوظيفي.

كما أن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإدارية وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم (المنظمة) ومنها دراسة الشريف (٢٠١٧)، ودراسة شبر (٢٠١٥)، ودراسة السعدون (٢٠١٣)، ودراسة كريستينسن (Kristensen, 2011)، ودراسة هيو وآخرون (Hui et al., 2010).

إذ عرضت هذه الدراسات الكثير من النظريات التي أولت اهتماماً كبيراً بموضوع الأداء الوظيفي، وكذلك تفسيرها للعلاقة بين الأداء والأفراد، والجماعات والمنظمات، ويعتبر ماكس ويبر (Max Weber) ودراسته للبيروقراطية من أوائل الذين اهتموا بالأسس الكفيلة بأداء العمل الجيد (الشريف، ٢٠١٧)، وظهر من بعده تايلور فردريك (Taylor Frederick) بنظرية الإدارة العلمية، حيث ركزت على زيادة الإنتاج، وحسن أداء العمل (الشريف، ٢٠١٧) ثم جاءت نظرية التقسيم الإداري هنري فايول (Hinry Fayol) لتؤكد على ضرورة توافر مجموعة من السمات الجسمانية، والذهنية، والأخلاقية لدى الإداريين في المنظمة، مشيرة في الوقت نفسه إلى أهمية القدرات والمهارات الفنية للإداريين، في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا. ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ونظريتها لإلتون مايو وزملائه (Elton Mayo)

لتهتم بدراسة أداء العمل والتأثير عليه. فقد اهتمت بالعلاقات الإنمائية والروح المعنوية، كما أن هذه النظرية تؤمن بأن الحاجة المادية والمعنوية هي من أهم الدوافع للعمل. وهناك عدد من النظريات التي مثلت المدارس السلوكية، والمعرفية، والموقفية منها: نظرية الحاجات لماسلو (Maslow) ونظرية العاملين لهرزبرج (Herzberg) والتي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، ونظرية التوقع التي وضع أسسها فروم (F.Fromm) ونظرية الدرغير (Alderfer)، ونظرية الدافع للإنجاز لديفيد ميكلياند (David McClelland)، ونظرية العدالة لأدم (A.Am) ونظرية الأهداف لكل من: إدوين لوك، وجاري الاثام (Edwin Lock and Gary Latham)، والنظرية الوظيفية، ونظرية التكيف الوظيفي لداويس، ولويس (Dawes and Louise)، ونظرية الجماعة المرجعية لهولين، وبلوود (Holeen and Blood)، حيث تباينت في نظرتها للعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، فبعضها أكد على تشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء، من خلال المشاركة في وضع الأهداف بعناية، كونها تساعد العاملين في معرفة الأعمال المطلوب القيام بها في مختلف الأحوال.

وتضع لهم توقعات ومعايير الإنجاز إضافة إلى أنها تعزز الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ومنح المكافآت والحوافز والتدريب، وهو ما يعود بالنفع على العامل والمنظمة. في حين أكدت بعض النظريات السابقة على أهمية عمليات تقييم أداء الموظفين، وكذا ضرورة اتباع قواعد محددة على أن تتم بقدر كبير من الجدية. مركزة في الوقت ذاته على موضوع الأداء وعلاقته بقضايا الرضا الوظيفي وفي ضوء ما توصلت إليه النظريات المهمة بأبعاد الأداء الوظيفي، فقد دأب الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية على دراسة الأداء الوظيفي، وظهر ذلك من خلال تنوع الدراسات ومحاولات تسليط الضوء على جوانب عديدة ومهمة، تغطي الكثير من هذه الأبعاد والعوامل ذات الأثر بمستوى الأداء الوظيفي.

ونتيجة للأهمية الكبيرة والمتزايدة يوماً بعد يوم للعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي والروح المعنوية، هناك الكثير من النظريات التي ساهمت في بناء وتطوير مفهوم العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي والروح المعنوية وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي والروح المعنوية.

### ٢,٥,١ نظرية العدالة لأدمز (Adams)

قام بتطوير هذه النظرية الكاتب آدمز ستاسي (Adms Stacey) عام (١٩٦٣)، وذلك أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وترتكز النظرية على افتراض أساسي هو أن لدى الموظفين دافعية قوية لتحقيق نوع من التوازن بين جهودهم وإسهامهم في العمل وبين العوائد التي يتلقوا، فهي تقوم على أن الموظف في المؤسسة يقيس درجة العدالة والمساواة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله (المدخلات) التي تمثل "إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد والولاء، إلى العوائد (المخرجات أو النواتج) فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية، والمكافآت الداخلية (المعنوية)، وعليه يكون إدراك الفرد لهذه العدالة من خلال أربع خطوات هي، أولاً: تقييم الفرد لموقف الشخصي من خلال مدخلاته إلى المؤسسة، وما يحصل عليها من نواتج، ثانياً: يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها، ثالثاً: يقارن الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات، رابعاً: كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.

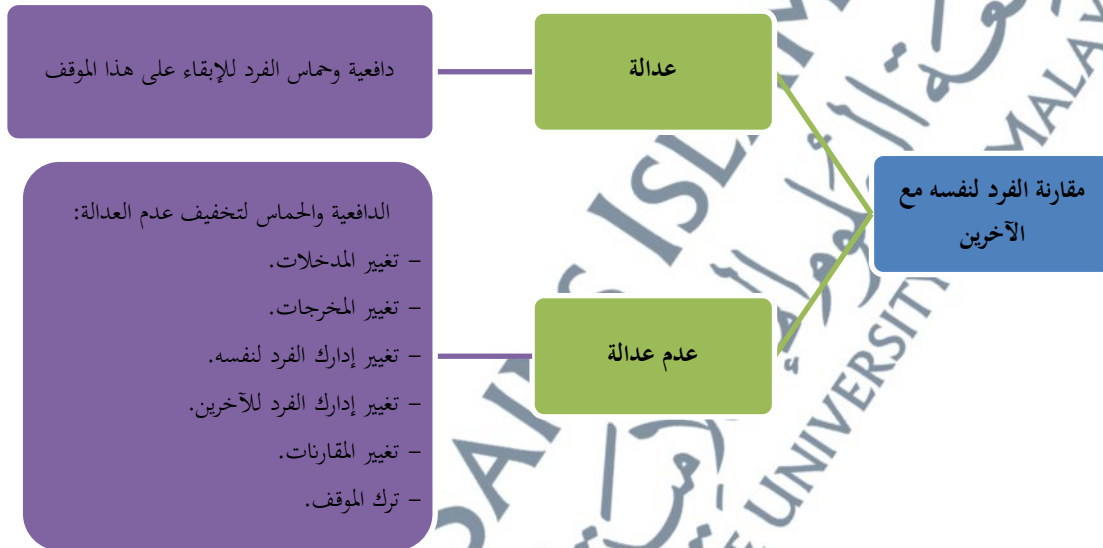
وأطلق على هذه النظرية العديد من المسميات، من بينها نظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية المساواة والعدالة، حيث هذه النظرية تقوم على شعور الموظف بالعدالة، وهذا الشعور

هو شعور عقلي ووجداني، حيث يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها، وأهم ما يدور حول هذه النظرية علاقة الرضا الوظيفي للموظف والعدالة وقد قدمت هذه النظرية عدة افتراضات وقد كانت على النحو الآتي (جقيدل، ٢٠١٥).

يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عائلة (أي متساوية مع الآخرين)، عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توتراً، وهذا يدفع العامل إلى العمل التخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح؛ وكلما زاد مستوى إدراك فهم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر. ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم الحالات العائلية مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.

لقد قدم آدمز من خلال هذه المقارنات تفسيراً لحالة الرضا عن العمل وأسبابه، فاعتبر العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة متبادلة يقدم الفرد العامل فيها جهوده وخبرته مقابل الحصول على عوائد مثل الأجر والمكافآت، والتأمينات الصحية وغيرها من المؤسسة، "فيجري الفرد عملية موازنة بين (معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة مع عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه) فإذا ما تساوى المعدلان شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا حصل أي اختلال بينهما من وجهة نظره فإنه يشعر بالغب، مما يؤثر على أدائه وتغيبه عن العمل أو تركه، وقد حدد آدمز في هذا الإطار ست طرق يسلكها الأفراد لتخفيف الشعور بعدم العدالة والمساواة وهي: تغيير المدخلات: يمكن للفرد تغيير مدخلاته إذا أحس أو شعر بأنه حصل على نواتج أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، من هنا يعمد إلى التقليل من مجهوده المبذول في العمل؛ تغيير النواتج: يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير؛ تغيير الإدراك الذاتي: قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطائه إلى المؤسسة منخفض، ومن ثم فإنه لا يستحق الحصول على أكثر مما حصل عليه؛ تغيير

الإدراك الآخر: في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يحس بانخفاض في مكافآته أن يبرر بأن ذلك المجهود الذي يبذله الآخرين لا بد أن يكون أكثر مما يبدو عليه بالفعل؛ تغيير محور المقارنة: يمكن للفرد أن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة أو أنهم مفضلين لدى المدير؛ ترك الموقف : كأن يطلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم آخر أو أن يترك العمل نهائيا من المؤسسة، كل ذلك من أجل تخفيف الشعور بعدم العدالة ويمكننا توضيح كل ما سبق في الشكل التالي:



الرسم البياني ٢,١: الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة التنظيمية أو عدم العدالة التنظيمية

المصدر: (أبو سمعان، ٢٠١٥).

كما تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، وقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله الى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر

العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

## ٢,٥,٢ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Taylor Frederick) (١٨٥٦-١٩١٥)

لاحظ فريدريك تايلور أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، ويرى بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤهم والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته لعملية أداء العاملين، وضع عدة مبادئ للإدارة العلمية من أهمها ما يلي:

تقسيم العمل والتخصص: يلح عليه تايلور وفقاً لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه والعمال المنفذين، ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كماً ونوعاً، قياس العمل ووصفه: قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من أجل عدم إهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن، التحفيز: ركز تايلور على التحفيز المادي وهو الأجر إذ اعتمد نظام الأجر بالقطعة، فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر واعتبر الأجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعمال، استعمال المنهج العلمي: في اختيار العمال وتدريبهم وفي كل جوانب الإدارة وقد تم الاستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى استعمال المنهج العلمي في الإدارة، و إلى التخصص وتقسيم العمل وهذا أمر إيجابي في الإدارة كما أشار إلى توصيف العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأشارت إلى التحفيز المادي وهو عنصر مهم جداً في الإدارة من أجل رفع الإنتاج. ولقد أوصت هذه النظرية على

ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، هذا وتبنت هذه النظرية المعيار العلمي المبني على أساس دراسة الوقت والحركة.

### ٢,٥,٣ نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو "EltonMayo" (١٨٨٠-١٩٤٩)

في الوقت الذي كان يقوم فيه "جونز بريفس" ومساعدوه بمحاولاته البحثية الأولى، في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي لتنظيم الاجتماع الصناعي في ألمانيا، كانت قد انتهت أهم مراحل التجارب والأبحاث التابعة لجامعة هارفارد في مصانع هاوثورن "Hawthorne" بشركة إلكتروك "Westren Electric" الأمريكية بشيكاغو، التي أثبتت خطأ الكثير من الآراء والنظريات الشائعة في ألمانيا وغيرها حينها. وبدأت هذه البحوث عندما أجرى أحد مهندسي شركة وسترن إلكتروك وهو "جورج بينوك" عام ١٩٢٤ تجربة لدراسة تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال، وامتدت التجربة لمدة ثلاث سنوات وانتهت إلى مجموعة من النتائج على المفهومة والمفاجئة، فلجأت الشركة إلى عالم النفس والاقتصاد السياسي "إلتون مايو" وبعض زملائه من جامعة هارفارد، تطلب منهم إجراء دراسات في هذا المجال.

وهنا بدأت تجارب مصنع هاوثورن الشهيرة، حيث كان هدف الدراسة في البداية معرفة العلاقة بين الظروف المتعلقة بفرق العمل ومستوى الإنتاج (جميلة، ٢٠١٥). ومرت بأربع مراحل:

**المرحلة الأولى:** دراسة أثر الضوء على الإنتاج: فعند زيادة الضوء زاد الإنتاج وعند خفضه دون المعقول بقي الإنتاج مرتفعاً.

**المرحلة الثانية:** دراسة أثر فترات الراحة وتقنية الحوافز المادية على الإنتاج وتبين عند نهاية الدراسة أن هذا لم يؤثر كثيراً على الإنتاج.

المرحلة الثالثة: استنتج "إلتون مايو" بأن العامل الإنساني والاهتمام بالجماعة والتحاور معهم هو الذي أدى إلى رفع الإنتاج وهو العامل المؤثر في الإنتاج وليس العامل المادي؛ المرحلة الرابعة: للتأكد من استنتاجه قام بتجارب على مجموعة من العمال بتقديم نظام للحوافز فوجد أن التفاعل الجماعي وترابط أفراد المجموعة أهم أنظمة الحوافز (علي، ٢٠١٦)

بعد هذا صدرت عن تجربة هاوثورن أن دراسات عديدة للكثير من الباحثين في هذا المجال، وأصبحت بذلك مرحلة حاسمة في تاريخ علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، في لفت النظر إلى العامل الإنساني في مجال العمل ودوره في رفع الانتاج كما ونوعاً (العامودي، ٢٠٠٦). وبالتالي توصلت إلى النتائج التالية: أن المنظمة بناء إجتماعي وليس اقتصادي ومن ثم الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للعاملين يعتبر هدفاً رئيسياً؛ ركزت على التنظيمات غير الرسمية، وشجعته أكثر من التنظيمات الرسمية؛ اعتبرت الحوافز المعنوية الأهم في رفع الأداء من الحوافز المادية؛ اهتمت كثيراً بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمل (شيلي، ٢٠١٧).

هذه النظرية اهتمت بالجانب الإنساني والاجتماعي على حساب التنظيم، واهتمت بشكل كبير في تشجيع التنظيمات غير الرسمية، الأمر الذي قد يؤدي إلى الفوضى في التنظيم والتمرد، كما أهملت الحوافز المادية واهتمت فقط بالمعنوية، والتجيز المسبق لرواد العلاقات الإنسانية ومهاجمتهم لرجال الأعمال الذين يعارضونهم، كما يرى رجال الفكر الإداري بأن هذه النظرية غير شاملة إذا ركزت فقط على الجانب الإنساني ولم تعط حلولاً جذرية للوصول إلى تنظيم أفضل. إلا أن جوانب الاستفادة منها أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم، وكذلك إلى أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، هي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره

إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا، وافترضت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعية والعاملين داخلها يسعون إلى التعاون والعيش في علاقات ودية، وأهم مبادئ هذه النظرية: المنظمات كائنات اجتماعية، يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية طيبة مع الآخرين مما يزيد كفاية الأداء، التخصص وتقسيم العمل المفردين يؤديان إلى الروتينية مما يفضي إلى التأم والملل، علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية. وجوانب الاستفادة من هذه النظرية أنها وجدت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف التنفسية والاجتماعية لهم وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، هذه الأفكار التي كانت غائبة تماما قبلها، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الانتاجية.

#### ٢,٥,٤ نظرية الحاجات لابراهيم ماسلو

يعتبر ماسلو من رواد علم النفس وأهم إسهاماته في هذا المجال هو تأسيسه لنظرية الحاجات، والتي تقوم على أهمية الحاجات للفرد فالفرد يحاول دائما اشباع احتياجاته وقد قسم ماسلو هذه الاحتياجات الإنسانية الى فئات متسلسلة في شكل هرمي. والاحتياجات هي الشعور بالنقص لشيء معين، وهذا النقص يدفع الفرد لاتخاذ سلوك يحاول من خلاله سد هذا النقص. (العتيبي وآخرون، ٢٠٠٧).

وقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمسة مجموعات وفق ترتيب هرمي حسب الأهمية من قاعدة الهرم إلى قمته وذلك كالتالي: الحاجات الفيزيولوجية ثم الحاجة إلى الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير ثم الحاجة إلى تحقيق الذات (أبو النصر ، ٢٠١٢). وحسب ماسلو فإن الحلقة الأكثر أهمية عند الفرد والتي تأتي في المرتبة الأولى تكمن في الحاجات الفيزيولوجية، وهي الحاجات الأساسية التي من

خلالها يستطيع العيش ومن دونها لا يمكن الحياة مثل الحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الماء، ثم تأتي بعدها الحاجة إلى الأمن والاستقرار إذ لا يمكن للإنسان أن يتطور إذا كان مجددا في أمنه واستقراره.

وبعدها تأتي الحاجات الاجتماعية مثل التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، وبعدها الحاجة إلى التقدير والاحترام فيعد إنشاء العلاقات الاجتماعية والانتماء إلى مجتمع معين والمساهمة فيه فإنه يحتاج إلى احترام وتقدير من الآخرين، وبعدها تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات أي إثبات ذاته ووجوده في المجتمع الموجود فيه. وحسب ماسلو فإنه لا يمكن تحقيق حاجة من هذه الحاجات إلا إذا تم اشباع الحاجات التي قبلها في الهرم ابتداء من القاعدة.

### ٢,٥,٥ نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرج

قدمها عام ١٩٥٩ من مركز خدمات علم النفس في مدينة بيتسبرج في الولايات المتحدة في الخمسينات، ودرست هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بإنتاجية الفرد وقد تم تصنيفها إلى مجموعتين: "عوامل وقائية" و"عوامل دافعة"

المجموعة الأولى: "العوامل الوقائية" وهي تتعلق عموما بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله و من أمثلة ذلك مكان العمل، الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، السياسات الإدارية المتبعة مدى جودة الإشراف.. الخ

المجموعة الثانية: "العوامل الدافعة" وهي تتعلق بالعمل في حد ذاته وتشمل قضايا الإنجاز والتحصيل، وتحقيق الذات، وتحمل مسؤوليات أكثر في العمل..... الخ.

وترى نظرية العاملين أن المجموعة الأولى من العوامل الوقائية" تسبب شعورا بعدم الرضا عن العمل، حينما تكون غير موجودة أو موجودة بدرجة غير كافية، ولكن وجودها بدرجة كافية لا يعني وجود دافعية للعمل (جبارة، ٢٠١٥).

والجموعة الثانية حينما تكن موجودة تؤدي إلى الشعور بالرضا وعدم وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم وجود الرضا، فالمجموعتين مستقلتين تماما بحيث أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا ليست نفسها التي تؤدي إلى نقصانه، إن الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل، وفقاً لما تراه هذه النظرية تكمن في توفير العناصر النافعة لدى الشخص (جبارة، ٢٠١٥).

## ٢,٦ العدالة التنظيمية

لقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد من قبل أصحاب الفكر الإداري حيث يعتبر من الموضوعات المهمة المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية، كما أن العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين في المنظمة، وعليه فإن غياب العدالة يترتب عليه إتباع العاملين سلوكيات ضارة بالمنظمة (مهني، ٢٠١٦).

والعدالة التنظيمية دور حيوي يتمثل في توفير أسس العدل والمساواة، والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الجميع، وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتسهم في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودافعه واتجاهاته بعدالة ومصداقية، وتشكل العدالة لدى الفرد الدافع الداخلي المحفز على الإنتاج لشعوره وثقته بحصوله على احتياجاته وتحقيق رغباته بعدالة وأمن واستقرار، ما ينعكس بشكل إيجابي على ثقته وانتمائه إلى منظمته (درواشة، ٢٠١٧).

## ٢,٦,١ مفهوم العدالة التنظيمية

ظهرت قيمة العدالة في كتابات الفلاسفة؛ لكونها فضيلة اجتماعية وإنسانية، وركيزة أساسية لتطور المجتمعات، حيث وضع الفيلسوف أفلاطون تصوره لقيام المجتمع الفاضل بأن يسود المجتمع العدل، على أساس أن هذه القيمة في غاية الغايات، فهي الطريق الوحيد إلى تحقيق الخير في دولة المقل، ومثلت هذه القيمة في الفلسفة إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة وهي: الحكمة، والشجاعة، والعفة، والعدالة؛ وانتقل المفهوم للدراسة في مجالات السياسة والقانون، وعلم النفس والاجتماع والإدارة، حتى أصبحت محط اهتمام الدراسات الإدارية عند استخدامها لهذا المفهوم كأساس لتفسير كثير من صور السلوك التنظيمي للعاملين (الخضيري، ٢٠١٩). مما سبق يتضح أن مفهوم العدالة تظهر في الدين، والفلسفة، والعلوم الاجتماعية، ثم استخدم في المجال التنظيمي والإداري، وهو مطلب أساسي لرفع الظلم وإحقاق الحق، ولتسود المنظمات الاجتماعية الاستقامة والمودة والرحمة، والتعاون وتحقيق التوازن والإنصاف، وهو القيمة الجوهرية لكل تنظيم إداري، وكل حياة اجتماعية.

ولقد تعددت المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين الذين تناولوا العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) موضوعاً لدراساتهم وذلك لأهميتها في الحياة التنظيمية وأثرت العدالة التنظيمية على العاملين في المنظمات وعلى سلوكياتهم واتجاهاتهم في العمل، والمنظمة وزملاء العمل.

وعرفت الخضيري (٢٠١٩) بأنها "درجة تحقيق العدالة في توزيع العمل والعوائد، ونزاهة وموضوعية تطبيق الإجراءات والقرارات، مع الالتزام بالعدل في المعاملات".

عرفت دراوشة (٢٠١٧) العدالة التنظيمية على أنها "درجة من تحقيق النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقق الالتزامات من الموظفين اتجاه منظماتهم، مع تأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.

وعرفها عليان (٢٠١٦) بأنها تعني "إدراك العاملين بحصولهم على عوائد مجزية، تتناسب مع الجهود المبذولة، وإشراكهم في صنع القرارات التي تخصهم، وإحساسهم بتعامل المسؤولين معهم بموضوعية واحترام داخل المؤسسة التي يعمل فيها".

أما لي وآخرين (Le et al., 2016) فقد عرف العدالة التنظيمية على أنها القيمة الناتجة من جراء إدراك الأفراد للإنصاف أو النزاهة في العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون بها.

أما كعوان (٢٠١٥) قد عرفها بأنها "أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر".

وقد عرفها علي وسيف الله (Ali and Saifullah, 2014) على أنها "القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها، يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنتهم مع زملائهم الآخرين في العمل وتكون العدالة من الأبعاد التوزيع، الإجراءات والمعاملات".

ويري عبابنة وآخرون (٢٠١٤) بأن العدالة التنظيمية تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وشعور العاملين بالمساواة سواء على نطاق المقارنة مع غيرهم في نفس الظروف المشابهة، أو مع أنفسهم من خلال مقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم.

وعرفها جرينبيرج وكولكويت (Greenberg and Colquitt, 2013) بأنها "قيمة النزاهة والموضوعية المدركة من قبل الموظف في الإجراءات والسياسات الموجودة داخل بيئة العمل).

من خلال استعراض التعريفات السابقة يلاحظ أن تصورات الباحثين تنوعت حول مفهوم العدالة التنظيمية؛ ويتفق الباحث مع تعريف كعوان (٢٠١٥) بأنها أحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة في كفاءة الأداء الوظيفي كما يتفق مع تعريف الخضري (٢٠١٩) وتعريف درواشة (٢٠١٧) ولي وآخرين (٢٠١٦) في أن العاملين يُدركون من خلالها بنزاهة وموضوعية العوائد والإجراءات المستخدمة في توزيع تلك العوائد.

ويمكن تلخيص العناصر التي تضمنتها مفاهيم العدالة التنظيمية السابقة فيما يلي: أن شعور الفرد بالمساواة والعدالة يتحدد من خلال مقارنة مدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات أقرانه. أنها مفهوم نسبي، فما يرى فرد أنه إجراء غير عادل، فقد يرى فرد آخر أنه عادل ومنصف؛ لذا فالفروقات الفردية لها أثر.

المساواة والعدالة في تقسيم العمل وتوزيع العوائد. النزاهة والموضوعية في الإجراءات والقرارات. إدراك العاملين وإحساسهم بتعامل المسؤولين معهم بموضوعية واحترام. الإفصاح عن المظالم، وحماية العاملين في المنظمات. درجة تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وكفاءة أداء المنظمة. تحقيق التناسب بين الجهود المبذولة والعوائد المقدمة. إشراك العاملين في صنع القرارات التي تخصهم.

حيث أن أهمية العدالة التنظيمية تشكل توازن على صعيد السلوك الإنساني بشكل عام والسلوك الإداري بشكل خاص للمنظمة، بشكل يمثل مبادئ العدالة، فالعدالة تأخذ مجراها دون تحيز بالمساواة والإنصاف وتطابق الجهود مع الرغبات ودعم توقعاتهم على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين وما يؤدي إلى تقدمهم ورفع من مستوى أدائهم.

## ٢,٦,٢ أهمية العدالة التنظيمية

تمثل العدالة التنظيمية أحد أهم المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير على كفاءة أداء الأفراد والمنظمات؛ وذلك نتيجة الطبيعة والآثار والتوابع المترتبة على تحقيق أو غياب العدالة التنظيمية، ويمكن توضيح أهميتها على مستوى العاملين في المنظمات، وعلى مستوى المنظمات على النحو التالي:

### ٢,٦,٢,١ أهمية العدالة التنظيمية على مستوى العاملين

أشار الشهري (٢٠١٤) أن العدالة التنظيمية تبين حقيقة التوزيع للأجور والحوافز على العاملين، ويتصل هذا بمفهوم عدالة التوزيع في المنظمة. وأكدت العديد من الدراسات كدراسة القصير (٢٠١٥)، وجيشيرا (Gichira, 2016) والشمري (٢٠١٨)، والسويلم (٢٠١٨) أن العدالة التنظيمية تنعكس سلوكياً على حالة العاملين والمتمثلة بالرضا الوظيفي، والدافعية، والتحفيز، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية والولاء والانتماء التنظيمي، والأداء الوظيفي، والاستقرار الوظيفي. كما تبرز أهمية العدالة التنظيمية في تمثيلها لمنظومة من القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى العاملين، في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

### ٢,٦,٢,٢ أهمية العدالة التنظيمية على مستوى المنظمات

أكدت دراسة كل من المصري (٢٠١٨) والشمري (٢٠١٨) أن أهمية العدالة التنظيمية تكمن بالدور الذي تحققه كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات، فشعور العاملين بالعدالة التنظيمية يدفعهم للسعي لبذل أكبر جهد لديهم لتحقيق التميز والتنافسية. وأشارت دراسة كل من العنزي (٢٠١٩) والحداد (٢٠١٨) إلى أن أهمية العدالة التنظيمية تعود لوجود بعض الظواهر السلبية في المنظمات، كالواسطة والتحيز، والأعمال. كما بينت دراسة كل من أبوزيد (Abuzaid, 2019) والشهري

(٢٠١٤) أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء على المناخ التنظيمي، والثقة التنظيمية السائدة في المنظمة وتكشفيها، وبالتالي يمكن بناء تصورات عن عدالة التعاملات السائدة في المنظمة. وأوضحت دراسة كل من صابر وخرموش (٢٠١٧) ومنشي (٢٠١٧) أن العدالة التنظيمية تسعى لتقليل الفجوة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة. ويمكن أن تستخلص هذه الدراسة من ذلك أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة حيث إن تطبيقها في المنظمات يمنحها أفضلية وتميزاً، ويشعر العاملين فيها بالروح الإيجابية الطموحة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف، والتجديد والابتكار.

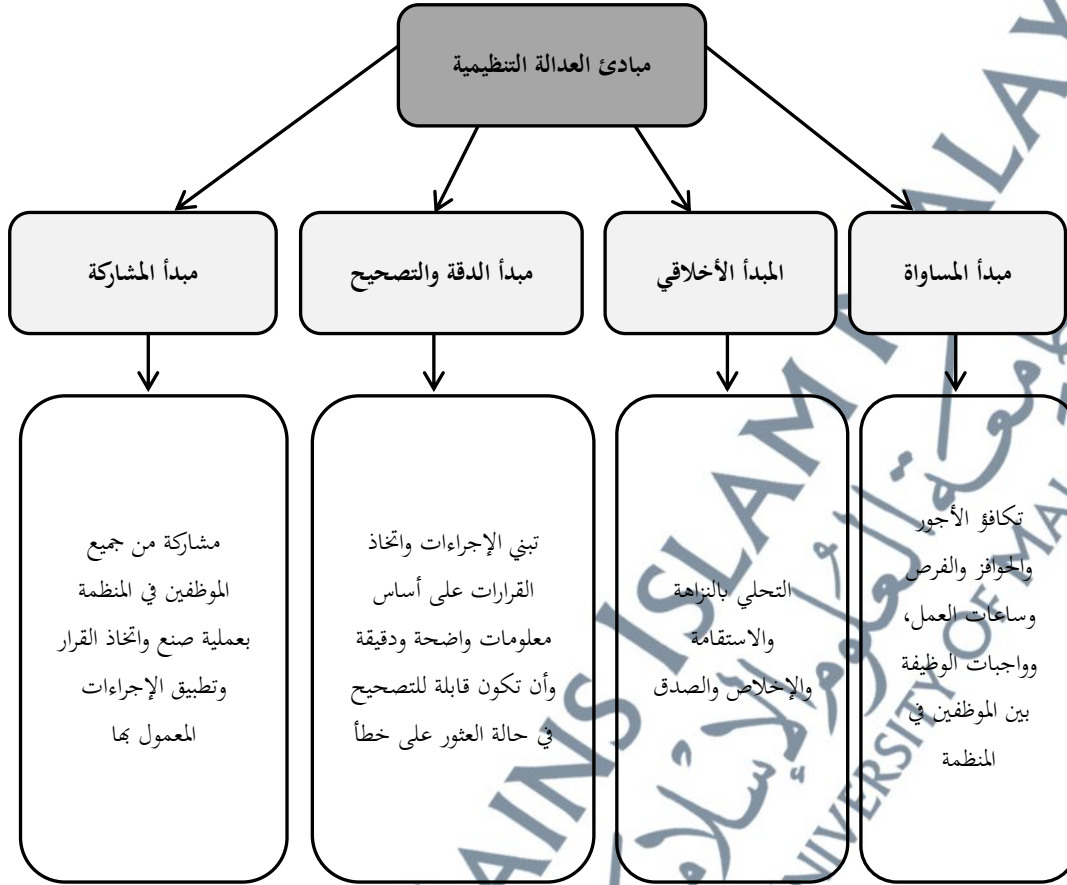
### ٢,٦,٣ مبادئ العدالة التنظيمية

هناك مجموعة من المبادئ التي تعمل بها العدالة التنظيمية وترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد نمط الأسلوب التي تتعامل به الإدارة مع الموظفين، فمن أهمها ما يلي (كروبانزانو وآخرون، Cropanzano et al., 2016):

- مبدأ المساواة: يتمثل هذا المبدأ بوجود تكافؤ الأجور والحوافز والفرص وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الموظفين في المنظمة.
- مبدأ الأخلاقي: يجب أن يتحلى التعامل بين الموظفين بالنزاهة والاستقامة والإخلاص والصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: أن تبني الإجراءات وتتخذ القرارات على أساس معلومات واضحة ودقيقة وأن تكون قابلة للتصحيح في حالة العثور على خطأ.
- مبدأ المشاركة: بأن يكون هناك تشاركية من جميع الموظفين في المنظمة بعملية صنع واتخاذ القرار وتطبيق الإجراءات المعمول بها، والشكل رقم (٢) يوضح مبادئ العدالة التنظيمية التي يجب أن

يتحلى بها العامل من أجل الاستقرار والانتماء للمنظمة لما لها من تأثير إيجابي على معنويات

العاملين، وأن غيابها له الكثير من الآثار السلبية على المنظمة بصفة عامة.



### الرسم البياني ٢.٢: مبادئ العدالة التنظيمية

المصدر: مهني (٢٠١٦). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمقر بلدية

شتمة بسكرة

## ٢,٦,٤ أبعاد العدالة التنظيمية

تشير معظم الدراسات التي احتوت على موضوع العدالة التنظيمية إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية:

### ٢,٦,٤,١ العدالة التوزيعية

تعد العدالة التوزيعية النوع الأقدم تاريخياً وهو أول مكونات العدالة التنظيمية، وتعود جذورها إلى نظرية الإنصاف التي قدمها آدمز، ونموذج عدالة التقدير أو الحكم الذي قدمه ليفنز (leavens)؛ حيث تعد هذه النظرية نتاجاً لجهود علماء النفس والاجتماع في تلك الحقبة الزمنية (الحميدي، ٢٠١٢م). واستعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين والفلاسفة وغيرهم، طُور بعد ذلك بوصفه مصطلحاً اقتصادياً، واستخدمه آدمز أول مرة بوصفه مصطلحاً إدارياً سلوكياً سنة ١٩٩٣م (الحداد، ٢٠١٨م). إذ يقصد بها أنها العدالة المدركة من قبل الموظفين في المنظمة عند توزيع الموارد (ليم ولوسيمور، 2017, Lim and Lossemore)، ويعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات (بجاج، ٢٠١٨). فهي تركز على إدراك الموظف للعدالة عند إستلام المخرجات وهي عبارة عن عملية تقييم نهائي من قبل الموظفين لعملية توزيع الموارد المستلمة (محمد وآخرين، Mohammed et al., 2016).

تعرف عدالة التوزيع: "هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة" (رهبو، ٢٠١٤). وعرفت عدالة التوزيع "بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت" (منوبة، ٢٠١٣).

قواعد العدالة التوزيعية: (عليان، ٢٠١٦).

**الإنصاف:** يكون من خلال توزيع العوائد وفقاً لمستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كلي لا يتساوى بالأجر مع العامل الذي يعمل بدوام جزئي، وفي حالة وجود تساوي في الأجر بينهما فإن ذلك يعد خرقاً لقاعدة الإنصاف.

- المساواة: بحيث يأخذ الجميع فرصاً متساوية في توزيع العوائد، وتوزع بناء على المعرفة والمهارة والإنتاجية بغض النظر عن الجنس أو اللون أو العرق.

- الحاجة: توزيع العوائد وفقاً لمبدأ الحاجة الأولى، بحيث يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي جميع الظروف.

وهو ما أيده كوتلون بقوله: إن المساواة ليست المعيار الوحيد الذي يمكن تطبيقه في تحديد الدخل العادل للفرد، حيث أوضح البحث حول العدالة التوزيعية أن هنالك قواعد ومعايير أخرى يمكن تطبيقها حسب الظروف، لتحديد دخل الفرد كقاعدة الحاجة والإنصاف (الحميدي، ٢٠١٢).

وبحسب هذه الدراسة فإن العدالة التوزيعية أنها المعايير العادلة التي تتبعها المنظمة لتحقيق التناسب بين الأجور والحوافز، وبين الإنتاجية والجهد المبذول. ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن أن يتم استخلاص المضامين التالية: عدالة توزيع المخرجات والمدخلات، إدراك العاملين أن الأجور والمكافآت تتناسب مع الجهد المبذول، شعور العاملين بعدالة التوزيع للأجور والمهام، مقارنة العاملين الآخرين في المنظمة. وتعتمد عدالة التوزيع على الخصائص التالية: (عليان، ٢٠١٦)

- المكافآت ذات أهمية في تحفيز سلوك العاملين، تزداد دافعية الفرد في السلوك الإيجابي عند شعوره بالعدالة في التوزيع،

- من أجل تحقيق العدالة لابد من عقد المقارنة التالية:

مخرجات أداء فرد آخر	=	مخرجات أداء فرد
مدخلات أداء الفرد الآخر	=	مدخلات الفرد

- تمثل المدخلات: الجهد، المهارة، المعرفة، الأداء.
  - تمثل المخرجات: الراتب، الترقية، التقدير، الشعور بالإنجاز.
  - توجيه المدير بموجب: التركيز على المكافآت العادلة للموظفين، قرار الإنصاف يدخل فيه عنصر المقارنة.
- كما سبق يمكن ملاحظة أن قرار التوزيع العادل يكون وفق نظام آلية واضحة ومعلنة لجميع موظفي المنظمة، بما فيهم الرؤساء ومدير الإدارات والأقسام، ويشمل مهام العمل، والمسئوليات، والتسهيلات المادية، والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وكل ما يعده الموظف من مميزات وتكليفات التي يجب أن يطبق العدل في توزيعها.

## ٢,٦,٤,٢ العدالة الإجرائية

في بداية السبعينات من القرن الماضي أشار الباحثون إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يتم بناؤه من خلال العدالة التوزيعية فقط (أي على نتائج القرارات)، فالتوجه إلى التركيز على كيفية اتخاذ هذه القرارات، وهو ما يعرف بالعدالة الإجرائية (السويلم، ٢٠١٨م). يتعلق هذا النوع من العدالة بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون (أكرم وآخرون، 2020)، كما تشير إلى شعور وإدراك العامل بالقواعد والقوانين المتبعة في المنظمة التي يعمل بها، وتعني أيضاً موافقته وتأييده لهذه القواعد والإجراءات (بان وآخرون، 2018، Pan et al.)، بينما يرى غاسي وآخرون (Ghasi, 2020) أنها تشير إلى العدالة في السياسات والإجراءات الرسمية المستخدمة في صنع قرارات تخصيص الموارد بالمنظمة.

كما يمكن تعريف العدالة الإجرائية بأنها الإجراءات الرسمية العادلة، أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، وكذلك قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم العاملين (الشمري، ٢٠١٨).

وتعرف في هذه الدراسة بأنها إدراك العاملين لعدالة الإجراءات والقرارات المتبعة في عملية توزيع المدخلات والمخرجات.

درجة العدالة الإجرائية ترتبط بين الرؤساء والمرؤوسين مع مدى وجود الثقة المتبادلة بينهما فكلما كانت هناك ثقة متبادلة بينهم كلما شعر الموظفون بالعدالة الإجرائية بشكل أفضل (مته وسيرين، Mete and Serin, 2014)، لذلك فإن مفهوم العدالة الإجرائية يتمثل بمشاركة الموظفين بالقرارات التي تخص توزيع المكافآت وأن تكون المنظمة قادرة على وضع الضمانات التي تكون كافية من أجل الإجابة على تساؤلات الموظفين بشأن مخاوفهم عند إصدار الممارسات في منظماتهم (تغريد ومحمد، ٢٠١٦).

أشار (الشمري، ٢٠١٤) بأن هناك ستة قواعد للعدالة الإجرائية حددها ليفيثال (Leventhal, 1980)، يمكن للمنظمات أن تستخدمها: القاعدة الأولى (قاعدة الطريقة الثابتة): بأن يتم تطبيق نفس الإجراءات على جميع الموظفين بخصوص قرار معين دون استثناء، وعدم إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين، القاعدة الثانية (قاعدة طمس المحاباة): الحد من المصلحة الشخصية أو الانحياز في عملية تخصيص الإجراءات، القاعدة الثالثة (قاعدة الثقة): الاعتماد على المعلومات والآراء الدقيقة من قبل الموظفين في حال تخصيص الإجراءات، وأن تحلل بأقل نسبة خطأ ممكن، القاعدة الرابعة (قاعدة القابلية للتصحيح): أن تتوفر الكثير من الفرص في حال إجراء التعديلات اللازمة من أجل تصحيح في أي عملية تخصيص إجراءات القرار، القاعدة الخامسة (قاعدة التمثيل): أن يكون هناك تمثيل لجميع التوقعات

والاعتبارات الأساسية في كل مرحلة من مراحل عملية تخصيص إجراءات قرار معين يخص الموظفين، القاعدة السادسة (قاعدة الأخلاقية): أن تكون جميع قرارات التخصيص المعمول بها متوافقة مع القيم الأخلاقية ووفق المعايير المناسبة للموظفين.

### ٢,٦,٤,٣ العدالة التفاعلية

هي شعور العامل بما يحصل عليه من عدالة المعاملة عندما تطبق عليه من خلال بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات (عبد الله، ٢٠١٤)، ويرى شينشع (٢٠١٥) أنه يقصد بها الدرجة التي يتعامل بها القادة مع رؤوسهم بكل احترام وتقدير، وهذا ما تم التأكيد عليها من جانب عثمانى وجمال (Usmani and Jamal, 2013) حيث يرى أنها تشير إلى المدى الذي يتعامل فيه أفراد المنظمة باحترام وكرامة من جانب رؤسائهم في العمل. وعرفت عدالة التعاملات أيضاً " بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات، وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات (فوزية، ٢٠١٤).

بأن العدالة التفاعلية تنقسم إلى قسمين:

- عدالة العلاقات الشخصية: تشير إلى مستوى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به الرئيس مع رؤوسه في المنظمة.
- عدالة المعلومات، بأن تكون هناك توضيحات للموظفين من قبل رؤوسهم تتضمن الإجراءات والمخرجات التي تخصهم.

## ٢,٦,٧ عناصر العدالة التفاعلية

أشار شيخ (٢٠١٥) بأن العدالة التفاعلية تنحصر بعدة تطبيقات تتمثل من خلال أربعة عناصر: الأول (المصادقية) حيث تعني بأن يكون هناك مصداقية ووضوح عند اتخاذ القرارات في حق الموظفين داخل المنظمة، الثاني (الاحترام): بأن يكون هنالك ود وتعاون بين متخذ القرار والموظفين داخل المنظمة والابتعاد عن الفظاظة والغلظة فيما بينهم، الثالث (ملائمة الأسئلة): تجنب طرح الأسئلة الغير لائقة والغير موائمة من قبل متخذ القرار على الموظفين داخل المنظمة، الرابع (التبرير): أن يقوم متخذ القرارات بتفسير وتوضيح القرارات التي تخص الموظفين داخل المنظمة (شيخ، ٢٠١٥).

من خلال العرض السابق يلاحظ أن هناك آثاراً سلبية لغياب العدالة التنظيمية، حيث أشار كل من ميا ومزيق الفضلي (٢٠١٦) وأبو جاسر (٢٠١٠) أن في ظل غياب تطبيق العدالة التنظيمية يتولد آثار سلبية تؤثر على المنظمة، أبرزها ما يلي: تراجع مستويات الأداء عند الموظفين وارتفاع نسبة معدلات الإجازات، انخفاض معيار جودة العملية الإنتاجية في المنظمة، نقص لمستوى الرضا الوظيفي عند الموظفين في المنظمة.

## ٢,٨ الروح المعنوية

تعتبر الإدارة العليا مسؤولة عن تحفيز المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وضمن ارتباطهم بأهداف المؤسسة وسياساتها والإخلاص لها، وذلك من خلال رفع معنويات العاملين، ومن الطبيعي أن اشباع حاجات الأفراد الأساسية تفرض عليهم القيام بواجباتهم حسبما هو محدد بالإضافة إلى حثهم على الإبداع والابتكار بما تسهم في ارتقاء المؤسسة، وكما يساهم ذلك بشكل فعال في ضبط الاستقرار داخل أي مؤسسة بشكل عام (النخالة، ٢٠١٥).

تؤدي الروح المعنوية دوراً هاماً في تأثيرها على نوع وكم الأداء، فإذا كانت جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري في المنظمات قد تركزت في المقام الأول على البحث عن أفضل الطرق التي تؤدي إلى تحسين فعالية الأداء، فإن الروح المعنوية لها أهمية عظيمة في مجال العمل، انطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين وفادتهم في المؤسسة، وذلك من خلال تأثيرهم بالنمط القيادي والسمات الشخصية للقائد، لذا أصب الاهتمام بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد وردود أفعالهم وظروف أعمالهم المختلفة (النخالة، ٢٠٠٥).

عرف الكيلاني ومقابله (٢٠١٤) على أنها: "مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما، تجاه المنظمة وفقاً للظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، والتي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في لحاجاتهم الذاتية". كما تعرف بأنها شعور الفرد أو الجماعة في تكريس وقتهم وجهدهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

إن الاهتمام بالروح المعنوية بدأ يتزايد لدورها الهام والفاعل في التأثير في الأفراد من حيث مدى قيامهم بالأعمال والمهام المنوطة بهم بدقة وسرعة كبيرة وعني بهذا الاهتمام، العاملون في الميادين المختلفة، وبالتالي فمعنويات القائمين بالأعمال لها من الأهمية الكبرى ليكون الأداء أفضل وأحسن.

## ٢,٨,١ تعريف الروح المعنوية

الروح المعنوية تعبير شائع الاستخدام دونما تعريف دقيق له ولا يتردد الكثير من غير المتخصصين في استخدامه، ولكنهم يجدون صعوبة في تعريفه فهو يصف شعوراً يمت بصلة إلى الروح، ولاكن يمكن التعرف عليها وتحديد مستواها من خلال سلوكيات واتجاهات العاملين داخل أي شركة (محمد والرميدي، ٢٠١٨).

وقد عرف سانيا وآخرين (Sania et al., 2015) الروح المعنوية على أنها درجة الشعور الإيجابية تجاه العمل، والرضا الوظيفي، والاتجاه العام للعاملين نحو مكان العمل.

بينما أشار فاسانثام (Vasantham, 2014) إلى أن الروح المعنوية هي الرضا الوظيفي التام للعاملين عن وظائفهم، وعن مناخ العمل السائد، ودوافعهم تجاه العمل.

كما عرف حسب الله (٢٠١٤) الروح المعنوية المرتفعة هي الآثار السلوكية التي تظهر على سلوكيات واتجاهات العاملين، وتحفزهم لبذل المزيد من الجهد، بينما الروح المعنوية المنخفضة تدفعهم إلى التكاسل عن أداء أعمالهم.

وعرف "ادير" (Adair, 2010) الروح المعنوية بأنها: تعني توجه المجموعات أو الفرد نحو مهمة مشتركة، وثقتهم بإمكانية تحقيق النجاح وما يتبعه من إحساس بوجود طاقة مجتمعة.

إن التعريفات العديدة للروح للمعنوية تؤكد حقيقة مهمة تدركها الإدارة الحديثة وهي أن الأفراد في المشروع يكونون أكثر العوامل خطورة وأهمية في العملية الإدارية، حيث إن معرفة كيف يعمل الأفراد ويتفاعلون مع بعضهم بعضاً، وكيف يتم التأثير في سلوكهم وقيادتهم، وكيف تتاح لهم الفرصة للأداء الجيد الفعال، وكيف نغرس فيهم روح الفريق والتعاون، كلها تمثل وظائف حيوية للإدارة الحديثة، وعموماً يمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة نتائج عدة منها:

- أن الروح المعنوية حالة نفسية أو عاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد، حيث إن عامل واحد لا يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية، حيث أنها تخضع في انخفاضها وارتفاعها إلى متغيرات متعددة.

- أن الروح المعنوية للموظف لا تأتي بالحوافز المادية فقط، أو عن طريق السلطة الرسمية، بل عن طريق احتواء جو العمل المحيط وتحسين الظروف الملائمة التي تمكنه من أداء العمل بخلق الثقة

والاحترام والتفاهم والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين.

ويترتب على ما سبق أن القادة الإداريين هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن توافر الروح المعنوية لدى مرؤوسيه، وهم الذين يقومون بدور أساسي في ارتفاعها وانخفاضها (النخالة، ٢٠١٥).

## ٢,٨,٢ أهمية الروح المعنوية

مما لا شك فيه أن للروح المعنوية أهمية كبيرة في زيادة إنتاجية أي مؤسسة بوجه عام، وكما تكمن أهمية الروح المعنوية بأن العاملين الذين يتمتعون بروح معنوية مرتفعة يسهل التفاهم معهم بعكس الأشخاص الذين يعانون من الروح المعنوية المنخفضة.

تكمن أهمية الروح في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها فيلزم من ارتفاعها وتحسينها زيادة إنتاج الشخص وتحسن نوعية إنتاجه وحسن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه ويلزم من انخفاضها وهبوطها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكيفه واضطراب سلوكه وتصرفاته (النخالة، ٢٠١٥).

تعي الإدارة الناجحة أهمية الروح المعنوية للعاملين فيها، وأن الإداري الذي يؤمن بهذه الأهمية، يحتاج إلى أن يدرك أن الأفراد يختلفون في حاجتهم، وبالتالي يختلفون في نوع الحوافز التي تؤثر فيهم، وبهذا لا بد أن يولي المسؤولون والإداريون هذا الجانب عناية كبيرة وذلك عن طريق دراسة الأوضاع النفسية التي يعيشها العاملون بغية كشف مشكلاتهم وعلاجها، بما يتفق مع رغباتهم، وما يقترحونه لتحسين ظروفهم النفسية (عودة، ٢٠١٠).

كما أن الروح المعنوية والإنتاجية هدفان متكاملان مؤثران في بعضهما، الإنتاجية مرتبطة بالجوانب الفنية وإدارية، والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية، وتفاعل جميع هذه الجوانب مع بعضها

البعض يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية، إذا كانا في الاتجاه الصحي، وإلى خفضهما إذا كانا في الاتجاه الغير الصحي (الرفاعي، ٢٠٠٩).

الإنتاجية العالية كما حددها ديفيز هي إلى حد كبير السبب المؤدي إلى المعنويات العالية كما أنها هي ذاتها نتيجة للمعنويات العالية:

**الخط أ:** يمكن أن تكون هناك معنويات مرتفعة دون إنتاجية ولكن على المدى الطويل إذا استمرت هذا المعنويات العالية فإنها ستؤدي إلى إنتاجية أكبر.

**الخط ب:** الإدارة التنظيمية تستلزم تكاملاً إيجابياً للأهداف بحيث يحقق الأشخاص الذين يعملون مع المعنويات المرتفعة مع الإنتاجية العالية.

**الخط ج:** يمكن تحقيق الإنتاجية العالية مع وجود معنويات منخفضة ولكن هنا المقاومة والقيود والمعوقات والإنتاجية العالية تكون هنا على المدى القصير (النخالة، ٢٠١٥).

كما للروح المعنوية أهمية كبيرة في حياة ونشاط المنظمة انطلاقاً من كونها مقياس فاعلية الموظفين وجدوى وجودهم في هذه الإدارة أو تلك. لذلك أصب الاهتمام بالروح المعنوية وعلاقتها بأداء العاملين لمهامهم من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات وردود أفعال العاملين تجاه واقعهم المعاش وظروفهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية، وتستدعي الضرورة التعرف الدائم على العلاقة بين الروح المعنوية ومستوى الاداء بحيث يتم تحديد مستوى الروح المعنوية في لحظة معينة وعلاقة ذلك بتأدية أفراد المنظمة لمهامهم مع التركيز على أن الروح المعنوية العالية في الأساس العدم الصراعات الفكرية والنفسية في نفس الفرد، وشعوره بالرضا والسعادة بالانتماء إلى منظمته، والتقبل الشخصي من الفرد لأهداف الجماعة وشعوره بالمسئولية تجاه تنفيذ المهام وبلوغ الأهداف المرسومة (الكيلاي ومقابله، ٢٠١٤).

### ٢,٨,٣ تطور الروح المعنوية

إن المناقشات الخاصة بالروح المعنوية قد أصبحت شائعة في مجال الإدارة الأمريكية بعد أن ضاقت أسواق العمل في هذه البلاد ثم زاد الاهتمام بها عندما بدأت اتجاهات العمال تنمو سريعاً بعد صدور قانون علاقات العمل القومي سنة: ١٩٣٥، كما يذكر ان المديرين تعلموا الكثير عن أهمية وجهات نظر العاملين ومشاعرهم وردود فعلهم بعد نشر تجربة هاوثورن قبل الحرب العالمية الثانية، وخلال هذه الحرب أصب موضوع الروح المعنوية بين القوات العسكرية محل نقاشات واسعة وكما عممت الحرب العالمية الأولى استخدام الاختبار للاختيار كذلك ساعدت الحرب العالمية الثانية على نشر نظرية "الروح المعنوية من أجل أداء أحسن"، وكما أدت الحرب العالمية الأولى إلى إنشاء لجنة تصنيف العاملين، وأدت الحرب العالمية الثانية إلى نمو الخدمات المعنوية بين الخدمات العسكرية (الجريسي، ٢٠١٠).

### ٢,٨,٤ مظاهر ومؤشرات الروح المعنوية

هناك مؤشرات يمكن من خلالها التعرف على مستويات الروح المعنوية نذكر منها النقاط التالية: مستوى وحجم المنجز في قوة العمل ومدى فعاليته؛ الاستقرار النفسي في وحدة العمل، أم الغياب والتمارض وطلب الإجازات والاستئذان للانصراف من العمل أو الاستسلام للراحة والمبالاة، مما يمثل تسرباً من العمل؛ ظهر نماذج من مشكلات مثل كثرة التفاعل والشكاوى والتظلمات والتذمر وابداء دلالات السخط عن العمل، وكثرة الخلافات بين الأفراد وبين الرؤساء والمشرفين؛ مساحة النشاطات ومجالات التطبيق والمساهمة في تحمل المسؤولية والتفاعل مع مواقف العمل؛ قبول التطوير الناجم عن إدخال تغييرات في العمل وأساليبه (نغامي: 2011, Ngambi).

قد أشار "الحري" إلى أن هناك روح معنوية عالية وروح معنوية منخفضة وأن مظاهر الروح المعنوية العالية تتمثل في مشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة وشعورهم بالانتماء لها وما يلاحظ على تصرفاتهم وسلوكهم داخل المؤسسة وخارجها، وقد أجمل الحري (٢٠٠٥) مظاهر الروح المعنوية العالية فيما يلي: الشعور بالرغبة في العمل والسعي الدائم لتطوير أساليب العمل ورفع مستواه من خلال تقديم الاقتراحات الهادفة وسرعة الإنجاز والدقة والحرص في التنفيذ، شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة والمحافظة على سمعتها من خلال تفاعله مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة، الحرص على تنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة، المحافظة على مواعيد الدوام والاجتماعات واللقاءات. أما مؤشرات الروح المعنوية المنخفضة فقد أجملها "الحري" فيما يلي: فقدان الاهتمام العام بالعمل، تدني مستوى الأداء وارتفاع نسبة الغياب والتأخيرات، التسرب الوظيفي، مخالفة اللوائح والتعليمات وكثرة التذمر والشكاوى.

أما ضياء (Zia, 2011) فقد أورد العديد من المؤشرات التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية وهي: القيادة، الراتب، الدعم الإداري، جو العمل العام، تقدير جهود العامل، تكافؤ الفرص، العلاقات الاجتماعية الجيدة، تقليل ضغوط العمل، المكانة الاجتماعية، حب العمل.

## ٢,٩ الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري والتنظيم الإداري حيث يحظى موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

لقد أهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ولقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة تعظيم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

#### ٢,٩,١ مفهوم الأداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (محمد، ٢٠١٨).

ويعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسئوليات المسندة على عاتقه (عيسى، ٢٠١٤).

عرف بن علي وشهيد (٢٠١٩) الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة من السلوك الإداري ذو

العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته".

كما عرف (Fonkeng, 2018) أداء الموظف على أنه "نتائج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله، كما يحدد أداء العمل على أنه سلوك حقيق يعبر عنه الجميع باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة".

ويعرف أيضاً بأنه: "سلوكيات أو أنشطة يتم تنفيذها بتحقيق أهداف المنظمة" (العمرى

وعكاشة: و (Al-Omari and Okasheh, 2017)

والأداء الوظيفي يعرف على أنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعبر عن كيفية قيام

الموظفين بوظائفهم" (غريب وآخرون: 2016, Gharib et al.).

ويشير الأداء الوظيفي إلى محصلة من السلوك الإنساني على ضوء الإجراءات والتقنيات التي

تواجه العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الطائش، ٢٠١٦).

و الأداء الوظيفي يعرف بأنه تنفيذ الموظف أعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة التي يعمل

بها أو الجهة التي ترتبط بوظيفته، وما يحققه من نتائج (هلال، ٢٠١١).

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه

التعريفات وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (بجر وعبدالواحد، ٢٠١١)
- استناداً إلى الآراء السابقة، يمكن استنتاج أن أداء الموظف هو نتيجة إنجاز العمل من حيث الكم والنوع في المنظمة والمنعكس على أدائها.

يمكن لهذه الدراسة أن تستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي هو مجرد درجة لتحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة لوظيفة الفرد، مما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلبات الوظيفة. وللأداء مكونات أساسية أو عناصر بدونها لا يمكن الحديث عن أداء فعّال بشكل جيد، ويعود ذلك لأهميتها في تحديد وقياس مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه العديد من الباحثون للتعرف على عدة عناصر أو مكونات الأداء وذلك من أجل الخروج بمساهمات أكثر لدعم للعاملين وتنمية فاعلية أدائهم الوظيفي.

توجد عناصر للأداء الوظيفي، مثل كفايات الموظف: وهي ما لدى الموظف من مهارات ومعلومات وقيم واتجاهات، وهي تمثل الخصائص الأساسية التي منها تنتج الأداء الفعال من خلال ما يقوم به ذلك الموظف (العامودي، ٢٠١٣)، متطلبات العمل الوظيفية: تشمل المسؤوليات والمهام أو المهارات والأدوار والخبرات التي يتطلبها أي عمل من الأعمال أو أي وظيفة من الوظائف، وبيئة التنظيم: وتتضمن بيئة التنظيم العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: الهيكل التنظيمي وأهدافه ومركزه الاستراتيجي وموارده والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحضارية والتكنولوجية والقانونية والسياسية.

وأيضاً يوجد تقسيم آخر لعناصر الأداء الوظيفي، يتمثل في معرفة متطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، وكذلك المعارف العامة، ونوعية العمل: حيث تتمثل نوعية العمل في مدى ما يدركه الموظف عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات ورغبة فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بكل براعة دون الوقوع في أخطاء، وكمية العمل المنجز: هو بمثابة مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظل الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعته في تحقيق هذا الإنجاز، والمثابرة والثوق: وتشمل التفاني والجدية في العمل وقدرة الموظف على

تحمل كافة مسؤوليات العمل مع إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للتوجيه والنصح والإرشاد من قبل المشرفين، مع تقييم نتائج عمله على فترات مختلفة (الفقعاوي ، ٢٠١٥).

## ٢,٩,٢ أهمية الأداء الوظيفي

إن أهمية تقييم الأداء الوظيفي تنمو بتنامي الوعي وبما يمكن أن يقدمه لعمليات التنظيم والتخطيط والتوظيف والتدريب في أي منظمة، وتبرز أهمية التقييم في عدة مجالات: أن تقييم الأداء وبما يقدمه من تشخيص علمي وأدق للواقع يحدد أبرز الإيجابيات والسلبيات التي من خلالها، يمنح المخطط الرؤية الواضحة والصحيحة لاتجاه التغيير والتطوير أو إعادة التنظيم مرة أخرى. وايضاً يساهم تقييم الأداء في تقديم الأسس الموضوعية التي يتم من خلالها الكشف عن تمايز الموظفين في أدائهم، ومعرفة المجالات المختلفة التي يحسنون الإبداع فيها لتشجيع المتميزين منهم ومكافأهم مادياً أو وظيفياً (مريم ، ٢٠١٦).

كما تتضح أهمية تقييم الأداء في استخدامه كمعزز لأداء الموظفين وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى إكتشاف جوانب العمل التي تحتاج إلى جهد إضافي (مصطفى ، ٢٠١٤).

وتبرز أهمية التقييم أيضاً في تحديد الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف، حيث أن مجال المنظمة الإدارية في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرة العاملين في التحسين والتطوير في تحقيق أهدافها (مصطفى ، ٢٠١٤).

كما تتبين أهمية التحديد في أنه يخدم أغراضاً مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث أن التقييم الوظيفي في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويكشف نقاط الضعف والقوى في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوظيف، ومن خلال تقييم الأداء

تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية (اللبيدي، ٢٠١٥).

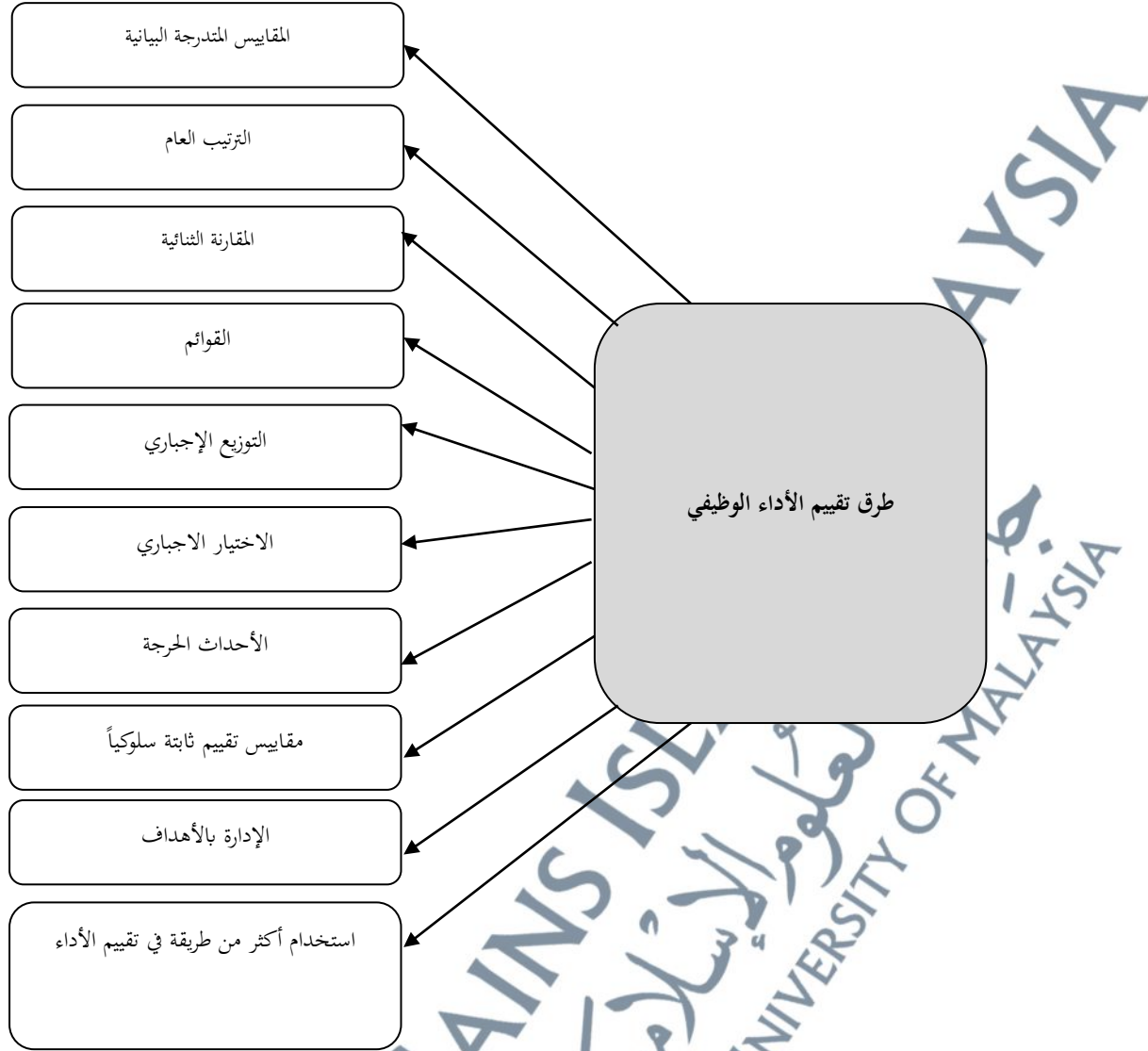
ويرى (محمد، ٢٠١٨) أن أهمية الاداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة أو منظمة بإعتباره المحصلة النهائية لجميع الأنشطة، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، وأن المنظمة ستكون أكثر استقراراً، لأن أداء العاملين سيصبح أكثر تميزاً، وأن اهتمام إدارة المنظمة وقيادها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها من مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة النمو والدخول في مرحلة تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء.

بلا شك هناك أهداف عديدة لتقييم الأداء الوظيفي سواء على مستوى الكفاءة الإنتاجية أو استمرار العاملين بالتقدم (محمد، ٢٠١٨؛ ضوالبيت، ٢٠١٨) منها على سبيل المثال تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين، اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين عن طريق التدريب داخل المنظمة أو خارجها، الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للعاملين على ضوء المعلومات المتوفرة عن عملية التقييم، الكشف عن قدرات العاملين، تزويد المسؤولين عن إدارة القوى البشرية بمعلومات حقيقية عن أداء وأوضاع العاملين، أن عملية التقييم تمثل أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين، تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل، تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم عليها فصل أو توقيع الجزاءات.

ومن فوائد تقييم الأداء الوظيفي كما يرها الجبالي (٢٠١٦) تنحصر فيما يلي، رفع الروح المعنوية : ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة، وإشعار العاملين بمسئولياتهم : عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأداءهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة، فإنهم يشعرون بمسئولياتهم تجاه العمل ويبدلون ما في وسعهم لإنجاز العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، كما يعتبر التقييم وسيلة لضمان عدالة المعاملة : تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء، كما تتضح أهمية تقييم الأداء الوظيفي في أنه يعتبر أحد وسائل الرقابة على الرؤساء، من خلال إتاحة تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية، من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء، كما تتضح أيضاً في استمرار الرقابة والإشراف من خلال وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية، وتبرز أهمية تقييم الأداء من خلال تقييم سياسات الاختيار والتدريب : تعد عملية تقييم الأداء اختباراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم بما يشير إليه مستوى الأداء (الجبالي، ٢٠١٦).

### ٢,٩,٣ طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي، منها ما هو معقد، ومنها ما هو بسيط ، ومنها ما يمكن استخدامه لغرض محدد أي لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض، والشكل (٢,٢) يوضح أهم الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء الوظيفي:



### الرسم البياني ٢,٣: طرق تقييم الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (المحمدي، ٢٠١٩؛ الجبالي، ٢٠١٦؛ اللبدي، ٢٠١٥؛ الرشيد، ٢٠١٤).

يتضح من خلال الرسم البياني السابق (٢,٣) أن هناك عشرة طرق لتقييم الأداء الوظيفي:

**الطريقة الأولى:** وهي طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصدقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال

وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص وعلى الرغم من سهولة الطريقة إلا إنها تواجهه العديد من المشاكل من أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى ، ويمكن القضاء على هذه العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين (الجبالي ، ٢٠١٦).

**الطريقة الثانية:** طريقة الترتيب العام: ويقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالباً ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم، ومن أهم عيوبها أن تقييم الموظف يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز.

**الطريقة الثالثة:** وهي طريقة المقارنات الثنائية: وتقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد (الجبالي ، ٢٠١٦).

**الطريقة الرابعة:** طريقة القوائم : هذه الطريقة تتم من خلال الاعتماد على مجموعة معينة من الجمل، حيث توضع في قائمة محددة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ثم يقوم المشرف باختيار الجملة التي تتوافق أو تتناسب مع مستوى أداء الموظف، ولكن ما يعيب هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لمجموعة من القوائم التي تتماشى أو تتفق مع أنواع من الوظائف أو الأعمال بالإضافة إلى اختيار العبارات البسيطة والسهلة للفهم والتطبيق (اللبدي، ٢٠١٥).

**الطريقة الخامسة:** وهي طريقة التوزيع الإجمالي: وتتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة

ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه إن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين (الجبالي، ٢٠١٦).

**الطريقة السادسة:** هي طريقة الاختيار الإجباري: وتتم هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات الموظف ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل موظف وسميت بهذا الاسم بسبب أن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة (اللبدي، ٢٠١٥).

**الطريقة السابعة:** وهي طريقة الأحداث الحرجة: يقوم الرئيس في هذه الطريقة برصد كل الملاحظات والأحداث، التي توضح بها كفاءة العامل أو عدم كفاءته، وفي هذه الطريقة يستخدم الرئيس سجلاً لتدوين كافة الأحداث سواء كانت إيجابية أو سلبية، كما يستشهد ببعض العوامل عند تقييمه لمؤوسيه ممن قليلي القدرة على تحديد المشكلة أو الظاهرة أو المبادرة في اتخاذ القرار من خلال التعاون مع الرؤساء وزملاء العمل، ولهذا الطريقة عيوب أهمها شعور المرؤوسين بأنهم تحت مراقبة شديدة من الرئيس، وهذا قد يشغلهم عن عملهم الأصلي، وأيضاً قد يتأثر الرئيس بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذه لهذه الطريقة (المحمدي، ٢٠١٩). (الرشدي، ٢٠١٤).

**الطريقة الثامنة:** وهي مقاييس التقييم الثابتة سلوكياً: وهي المقاييس التي تجمع بين المزايا والعيوب لطريقة الأحداث الحرجة، وأيضاً طريقة التقييم الروائية من خلال استخدام استمارات روائية لتقييم الموظفين، ومن خلال استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص الفرد.

الطريقة التاسعة: وهي طريقة الإدارة بالأهداف: وتقوم هذه الطريقة على إشراك المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن ينجزها في عمله، ويتم ذلك بالتشاور مع رئيسه ، ومن ثم محاسبته وتقييمه على أساس ما يتحقق من هذه الأهداف . ومن أهم ميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء وتنمي قدرة الموظف على تحديد أهدافه وتحليلها في المستقبل ومن عيوبها أنها تقيس أداء الموظف في الوظيفة الحالية فقط (الرشدي، ٢٠١٤).

الطريقة العاشرة: وهي استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء: في الواقع غالباً ما تستخدم المؤسسات أكثر من طريقة في تقييم أداء العاملين وتحاول الجمع فيها بين مزايا أكثر من نموذج للتقييم كي تتلافى النواقص في معظم النماذج، من خلال استخدام نماذج ذات بعد كمي قابلة للقياس عن طريق استخدام السلم المتدرجة مثلاً مع وضع أماكن للأمثلة المحددة للسلوك أو توليفات أخرى تساهم في دعم حاجات المؤسسة لنظام تقييم شامل لجميع الفئات الوظيفية والمناصب الإدارية (الجبالي، ٢٠١٦) .

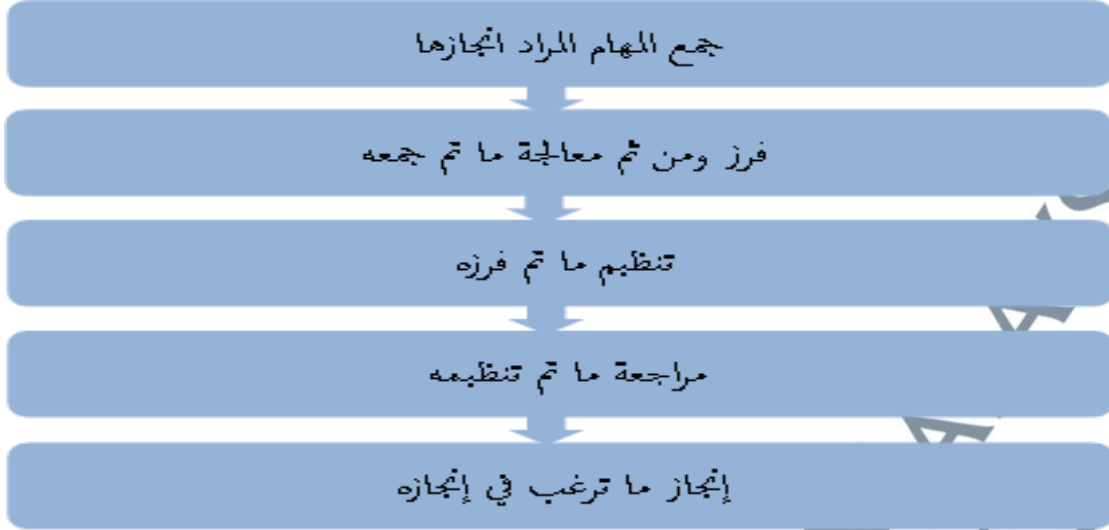
٢,٩,٤ أبعاد الأداء الوظيفي

٢,٩,٤,١ إنجاز المهام

السلوكيات التي يقوم فيها الموظف خلال قيامه بمهامه ومسؤولياته التي تسهم في أداء عمليات

جوهرية في المنظمة ضمن جودة ونوعية تساوي أو تتفوق على الحد الأدنى المقبول (رحمان: Rahman,

2015).



الرسم البياني ٢,٤: مراحل إدارة وإنجاز المهام

المصدر: (Rahman, 2015)

معوقات إنجاز المهام: أشار تيرنر (Turner, 2014) بأن الموظف أثناء قيامه بإنجاز مهامه سيواجه معوقات تتمثل في جهتين، الجهة الفردية: بأن تكون لدى الموظف عدم الرغبة في إنجاز المهام الواقعة على عاتقه، الجهة الاجتماعية: تتشكل هذه الجهة من بيئة العمل كزيادة الأعباء على الموظف وقلّة الحوافز الممنوحة سواء كانت مادية أو معنوية، لذلك فإن الموظف وبيئة العمل لهما الدور الإيجابي في إنجاز المهام فعند ترابطهما مع بعضهما البعض سوف يتحقق العمل بكل إتقان وتميز.

٢,٩,٤,٢ دقة العمل

المهارات العالية من قبل الموظف عند أداء عمل معين وفقاً للمعايير المتفق عليها من حيث الزمن والتكلفة والجودة (محمود، ٢٠١٣).

إن عنصر الزمن يؤثر على الدقة في العمل من حيث الكمية والكيفية لذلك يجب أن يكون هناك ضوابط لتحديد الوقت المستغرق أداء العمل بكمية ونوعية محددة من أجل أن تكون النتائج أكثر دقة (الحراشة، ٢٠١١).

## ٢,٩,٤,٣ كمية العمل المنجز

مقدار ما يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية من المهام والمسؤوليات الخاصة بعمله ومقدار سرعة التنفيذ (فو وديشباندي: Fu and Deshpande, 2014). إن قياس مقدار العمل الذي يقوم بإنجازه كل موظف يظهر على مساهمة كل فرد على حدا في إنجاز ذلك العمل، حيث يساعد في التعرف على المشاكل التي تواجه المنظمة في حال إنجاز كمية عمل قليلة مما يلزم المنظمة إيجاد حلول مناسبة التي تساعد على تحسين أساليب أداء الأعمال وعلى تحسين طريقة توزيع الأعمال بين الموظفين ( الحراشة، ٢٠١١). فوائده قياس كمية العمل المنجز: تساعد عملية قياس كمية ما تم إنجازه من قبل الموظف في المنظمة بما يلي: تحسين عمليات التخطيط والإنتاج، تحسين فعالية وكفاءة الموظفين، تقليص من عدد الموظفين الزائد، زيادة الإنتاجية والتقليل من تكاليف العمل (الحراشة، ٢٠١١).

## ٢,١٠ معوقات الأداء الوظيفي

هناك أخطاء كثيرة أثناء التقييم بسبب الصعوبة في استخدام الأسس الكمية، لأن عملية التقييم تتم على أسس التقديرات والإعتبرات الشخصية، وبالتالي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يفترض تجنبها، وهناك أخطاء شائعة في الحياة العملية، منها ما هو بشري ومنها ما هو تنظيمي، ومن هذه الأخطاء ما يلي:

**أخطاء التحيز الشخصي:** تقييم الموظف أحيانا يتأثر بالتحيز الشخصي للرئيس، مما لا يعكس هذا التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف، بسبب تفضيل المشرف موظفاً على بقية الموظفين، وقد يجد أحد من موظفيه له ميول مشابحة لميوله أو وجهات نظر متقاربة، أو قد يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه عن غيره في التقييم. ولتقليل من هذا التحيز يمكن إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة ممن لديهم معرفة

بمستوى أداء الموظف من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على أكثر من مسؤول أو مدير (لونينبورغ: Lunenburg, 2012).

**تقييم عوامل صعوبة القياس:** بعض الرؤساء يحاولون تقييم عوامل في الأصل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يفترض تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع من سماعه أو رؤيته أو لمسه والابتعاد عن أي عوامل يمكن استنتاجها ضمناً (الأشقر ، ٢٠١٥).

**عدم وضوح المعايير:** ملاحظ إن الكثير من طرق التقييم تعتمد عادة على سلم التقدير التي فيها الكثير من التخمينات، والتي تكون قابلة للتأويل بعدة أوجه ، كما قد يوجد اختلافات في وجهات النظر بين الرؤساء في مصطلح معين أو عمل غير عادي ، ولتجنب هذا الاختلاف في وجهات النظر يوصي بوضع أمثلة لتوضيح المعنى المراد وأيضاً توصيف هذا المعنى بشكل دقيق (اللبدى، ٢٠١٥).

**أخطاء التأثير بصفة معينة:** الرئيس قد يعطي أحياناً احد مرؤوسيه تقدير عالٍ أو منخفض على أساس خدمة معينة أو فكرة معينة أو صفة واحدة لمسها الرئيس في المرؤوس على سبيل المثال إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأمانته، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز مثلاً دون مراعاة أي نواحي أخرى متعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته أو إنتاجه في العمل ومبادراته وغيره ( جافيدمر وإبراهيمبور: Javidmehr and Ebrahimpour, 2015).

**أخطاء التشدد واللين:** أحياناً قد يميلون بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية وهم فعلياً قد لا يستحقونها بصرف النظر عن أدائهم، وهذا قد يرجع إلى عدة أسباب منها على سبيل المثال تجنب المشاكل الإنسانية التي من الممكن أن تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات ضعيفة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التحفيزية أو الرغبة في مساعدتهم لظروف اجتماعية صعبة التي قد يواجهها المرؤوسين ، وقد يميل بعض الرؤساء على عكس ذلك إلى التشدد وعادة يعطون

تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع هذا السبب إلى الطبيعة الشخصية للقائم بالتقييم إعتقاداً منه بأن المرؤوسين عادة أقل منه مهارة وكفاءة (جافيدمر وإبراهيمبور، ٢٠١٥).

**أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:** وذلك حين يقيم الموظفين طبقاً للوظائف التي يشغلونها. فإن كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي مهماً أو عالي أو إذا كانت الوظيفة من فئة الأجور المرتفعة، فإن المقيم يمنح شاغلها تقدير عالي، وهذا يعني أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي الحقيقي لشاغل الوظيفة، وإنما يبنى تقييمه على المسمى الوظيفي أو مركزها (عبد الكريم، ٢٠١٢).

**أخطاء التوسط:** القائم بالتقييم قد يغفل أحياناً عن التباين والاختلاف في أداء الموظفين وسلوكهم في العمل، وقد يعتمد إعطاء تقديرات متوسطة، وهذه الظاهرة قد تنشأ بسبب عدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين عن الآخرين حتى لا يتم نقلهم تحت رئاسته (جافيدمر وإبراهيمبور، ٢٠١٥).

**أخطاء الانطباعات المسبقة:** يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي (عيسى وعبد القادر، ٢٠١٧).

**أخطاء التأثر بآخر تقييم:** قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فينتج عن بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيههم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتاز أيضاً في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد تقريره السابق (ضيف، ٢٠١١).

نستنتج من هذه الدراسة ومن خلال ما سبق أن الأداء الوظيفي يعتبر من الموضوعات المهمة التي تستحوذ على اهتمام الادارات في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة، من حيث تزويد متخذي القرار بالمعلومات عن مستويات اداء العاملين بالمنظمة، وأيضاً كيفية تحسين أدائهم مستقبلاً ومدى إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة وأشعارهم بمسؤوليتهم تجاه العمل.

## ٢,١١ العلاقات بين متغيرات الدراسة

### ٢,١١,١ العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

ناقشت العديد من الدراسات موضوع العدالة التنظيمية، ومن بين هذه الدراسات دراسة على وحميد (٢٠٢٢) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي وتطبيق العدالة التنظيمية على عينة من الأطباء في مدينة الطب في بغداد. وكي تحقق الأهداف البحثية تبنت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) طبيب من العاملين في مدينة الطب في بغداد، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: يتم تطبيق العدالة التنظيمية في مدينة الطب بغداد بمستوى عالي، كما أن المستوى الوظيفي للأطباء عالي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الأطباء.

وفي نفس السياق أجرى رقيقة على (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٤٦) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، ووجود اختلافات

في آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والدورات التدريبية.

كما أجرى حمد (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى معرفة الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٨) عاملاً في شركات النفط الكويتية محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها، تسجيل مستوى متوسط لكل من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية في شركات النفط الكويتية، ووجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها على الأداء الوظيفي، بالإضافة الى وجود دور معدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الدافع لدى العاملين نحو زيادة حجم العمل المنجز، وذلك من خلال توفير جميع الظروف البيئية المناسبة لذلك من دعم للقيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، وإعطاء أهمية لعقد جلسات حوار بين القادة والعاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بظروفهم واحتياجاتهم الشخصية والاجتماعية.

وفي نفس السياق أجرى عبد الفتاح وآخرين (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحسين أداء معلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان يتكون من محورين الأول لقياس مدى توافر العدالة التنظيمية بأبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، المحور الثاني كان لقياس أداء معلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء (العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) حصلت على

درجة (متوسطة) في حين أن درجة العدالة التوزيعية (ضعيفة)، فيما جاءت درجة توافر أبعاد الاداء الوظيفي (بعد الانضباط، بعد التعامل مع الزملاء، علاقة الموظف مع الرؤساء) لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء بدرجة (متوسطة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والعدالة التوزيعية) وأبعاد الاداء الوظيفي (بعد الانضباط، بعد التعامل مع الزملاء، علاقة الموظف مع الرؤساء).

وفي دراسة أخرى أجراها فلمبان والقرشي (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات) من وجه نظر الموظفين بوزارة الخارجية بالرياض، والتعرف على مستوى أبعاد جودة حياة العمل (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفية، والمكافآت، جماعات العمل، أسلوب الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات) في وزارة الخارجية من وجهة نظر الموظفين، والتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها وجودة حياة العمل بأبعادها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من (٢٩٢) موظفاً بوزارة الخارجية بالرياض تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة والبالغ (١٧٣٣) موظف، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات) على أبعاد جودة الحياة الوظيفية (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفية، والمكافآت، جماعات العمل، أسلوب الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات)، كما توصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية هي أكثر بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على جودة الحياة الوظيفية يليها عدالة التعاملات، ثم عدالة الإجراءات، وأوصت الدراسة أن تحرص الإدارة على أن يحصل جميع الموظفين على نفس الحقوق والامتيازات، وأن يتم ذلك من خلال الشفافية في تقديم المكافآت وأن تكون على أسس قانونية وعادلة للجميع.

كما أجرى العنزي وآخرين (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التحقق من القوة التأثيرية الكلية المباشرة وغير المباشرة لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة، والتحقق من القوة التأثيرية المباشرة وغير المباشرة لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال متغيرات المزاج والثقة، وقد شملت عينة الدراسة (٢٤٢) موظفا من الكويتيين من الجنسين العاملين في الوزارات الحكومية بدولة الكويت، وطبق على أفراد العينة خمسة مقاييس إلكترونية عن طريق برنامج Survey Monkey، وهي: مقياس العدالة التنظيمية، ومقياس الثقة، ومقياس الحالة المزاجية، ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الالتزام التنظيمي، تم إدخال البيانات ومن ثم تحليلها من خلال برنامج Spss و Mplus، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة، وعدم وجود تأثير غير مباشر دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة مروراً بالمزاج، وعدم وجود تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مروراً بالمزاج والثقة.

بينما ركزت دراسة فاضل وآخرين (٢٠١٩) على التعرف على مستوى إحساس العمال بالعدالة التنظيمية وكذا الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لديهم، ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة قدرت بـ (٧٩) عاملاً من شركة صناعة الأسمت بزهانة، و تم إتباع المنهج الوصفي التحليل وذلك باستخدام مقياس نيبوف ومورمان (Niehoff and Moorman, 1993) للعدالة التنظيمية وتتكون من (٢٠) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (٥ فقرات لبعدها التوزيعية، ٦ فقرات لبعدها العدالة الإجرائية، ٩ فقرات لبعدها التفاعلية)، ومقياس الدافعية للإنجاز لـ "معمرية بشير" ويتكون من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (الشعور بالمسؤولية، بعد السعي نحو التفوق والطموح، بعد المثابرة، بعد الشعور بأهمية الزمن، بعد التخطيط للمستقبل) لكل بعد (١٠) فقرات، ولقد تم التوصل إلى أن هناك مستوى متوسط من حيث إدراك وإحساس العمال بالعدالة التنظيمية، وأن هناك علاقة ارتباطية بين

العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الأسمنت بهارنة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين مستوى العدالة التنظيمية بشركة صناعة الأسمنت - زهارنة، وذلك بالعمل على رفع مستوى إدراك العمال لها من خلال تبني استراتيجيات جديدة لرفع مستوى الإحساس لديهم، وتسهيل الإجراءات وتطبيقها في شركة صناعة الأسمنت - زهارنة، والعمل على تغييرها من وقت لآخر لمواكبة مختلف التغيرات.

وأجرى من (Bayraktar & Ozel, 2018) دراسة هدفت إلى قياس أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في قطاعات الصناعة في تركيا، حيث تمت صياغة نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لتحقيق أغراض الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة على (١٦٥) عاملاً في مختلف القطاعات الصناعية في تركيا. وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية لها أثراً إيجابياً على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في القطاعات الصناعية في تركيا، وأن استجابات العينة حول توافر العدالة التنظيمية في بيئة العمل جاءت بمستوى مرتفع، حيث أن هناك اتباع للعدالة التنظيمية من قبل رؤساء الأقسام في التعامل مع العاملين. وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بتحفيز المدراء على اتباع العدالة التنظيمية بين العاملين وذلك كونها تؤثر على سلوكيات العاملين وعلى شعورهم بدافعية الإنجاز والعمل.

بينما تناولت دراسة لينج وآخرون (Ling et al, 2019) تأثير العدالة التنظيمية على المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٧) فرداً يعملون بجدية العلوم هينشو، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي، وأكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء

التنظيمي، وأوصت الدراسة بتوفير المنظمات قنوات لشكاوى واقتراحات الموظفين، كما يجب أن تكون اللوائح أكثر مرونة عند تطبيقها. يجب على المشرفين متابعة محتويات التقييم من أجل تجنب الحكم الذاتي بحيث يمكن للموظفين تصور العدالة التنظيمية. على المنظمة بذل المزيد من الجهد من أجل تعزيز المناخ التنظيمي ورفع معنويات الموظف.

وأشارت دراسة علون (٢٠١٩) إلى مواجهة مديريات الشباب والرياضة بولايات الوسط الجزائري على اختلاف أحجامها تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها الوظيفي حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع، ومن هنا تبرز أهمية توظيف الأساليب والمفاهيم الحديثة للإدارة الرياضية لإنجاح المشاريع والبرامج الرياضية، والاستثمار في المورد البشري واستغلال طاقاته إلى أقصى حد ممكن وتوجيهها في المسار الصحيح نحو الإبداع و تنمية الأداء وتطويره. وأهم المفاهيم الحديثة للإدارة الرياضية العدالة التنظيمية التي تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بيئة العمل الداخلية والخارجية، لذلك من الضروري يمكن التعرف على أهم هذه العوامل التي تساهم وبشكل فاعل في تحسين مستوى وجودة الأداء الوظيفي الاهتمام بالعدالة التنظيمية لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات وفلسفة مديريات الشباب والرياضة وفي الطرق والإجراءات المتبعة في العمل للارتقاء بمستوى الأنشطة والخدمات المقدمة للمجتمع الرياضي الجزائري والعربي ما هي إلا حصيلة لمدى شعور العاملين بالعدالة بداخل تلك المديرية. كما أن غياب العدالة أصبح هاجس يؤرق العاملين ورؤساء العمل. وحسب اتفاق العديد من الخبراء في أن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة، وهي (العدالة التوزيعية)، والثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه النواتج وهي (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، هي (العدالة التفاعلية).

وقام الباحث بعمل مقابلات شخصية مع بعض العاملين في مديريات الشباب والرياضة بولايات الوسط الجزائري، تبين أن أبعاد العدالة التنظيمية غير محققة بالمستوى المطلوب في عدة مؤشرات مهمة، فهم يشعرون بعدم عدالة التوزيع في الجانب المادي ما يحصلون عليه من مقابل مادي مقارنة بزملائهم لا يشعرون بالعدالة، وفي عدالة الإجرائية لا تتاح لهم فرصة مناقشة الإجراءات المطبقة في العمل، وفي عدالة التعاملات معاملة رئيس العمل لا تخلق تفاعل تنظيمي واجتماعي بين العاملين يسمح بتماسك وحدة فريق العمل وتمي روح العمل الجماعي والتعاوني.

وفي دراسة أخرى أجراها السليحات (٢٠١٨) تبين أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لبعد العدالة الإجرائية ولبعد العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في الجامعات الخاصة الأردنية، ووجود أثر لبعد العدالة الإجرائية على دقة العمل، ووجود أثر للعدالة التفاعلية على إنجاز المهام، وأوصت الدراسة بتحسين وتطوير بيئة العمل باستمرار وإنشاء بيئة عمل جذابة ومحفزة للموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية لتساهم في رفع مستوى العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

وبينت دراسة فرطاس ونحوي (٢٠١٨) ماهية العدالة التنظيمية والأبعاد الرئيسة لمحتوى العدالة التنظيمية وتحليل بعض النظريات في الدافعية وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات التي ساهمت في تفسير العدالة التنظيمية، وقد تناولت الدراسة مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وأهميتها والنظريات المفسرة لها، وقد أكدت الدراسة على أن للعدالة التنظيمية أثراً بارزاً على أداء الأفراد من جهة وأداء المنظمات من جهة أخرى وتدخلها في تحديد طبيعة

العلاقات بينهم وبين المنظمة من خلال المقارنات التي يجريها الأفراد فيما بينهم، ومدى إدراكهم لحالة العدالة داخل المنظمة من خلال ما يقدمونه من مخرجات وما يحصلون عليه بالمقابل من مدخلات، كما أشارت إلى أن غياب العدالة أو إدراك الأفراد للمعاملة غير العادلة له نتائج سلبية على الجانب النفسي للفرد أو الجانب الوظيفي.

بينما هدفت دراسة الغامدى (٢٠١٨) إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، باستخدام بيانات من كلية التربية في جامعة الباحة، وتحديد مدى مساهمة العدالة التنظيمية في التنبؤ بالأداء الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٨) عضو هيئة تدريس، واعتمدت على استبانة لقياس العدالة التنظيمية واستبانة لقياس الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة العدالة التنظيمية كانت متوسطة وكذلك درجة الأداء الوظيفي، كما كشفت الدراسة على وجود علاقة طردية بمعامل ارتباط قدره (٠,٦٦) بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وقد فسرت أبعاد العدالة التنظيمية (٤٢٪) من التباين في الأداء الوظيفي كما أوضحت النتائج أن العدالة الإجرائية تمثل البعد الوحيد الذي له تأثير ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي.

وكشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المستجيبين للعدالة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك بين تصوراتهم للأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنسية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية، وتطوير أنظمة العمل وإجراءاته بما يضمن الممارسات العادلة في الجامعة بشكل عام وفي كلية التربية بشكل خاص، بالإضافة إلى تفعيل مبدأ المشاركة المسؤولة والتصويت في صنع القرارات، وإعطاء مزيد من الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع التعاون البحثي على المستويات كافة.

كما أكدت دراسة إقبال, آخريين (Iqbal et al., 2017) على وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على أداء الموظفين العاملين في منظمات القطاع العام بباكستان، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٠) موظفاً بالسكك الحديدية الباكستانية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على أداء الموظفين العاملين في منظمات القطاع العام بباكستان، وعدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على أداء الموظفين العاملين في منظمات القطاع العام بباكستان، وأوصت الدراسة بأنه على المديرين فهم أهمية العدالة التنظيمية لتعزيز أداء موظفيهم، ويجب أن يتم تقييم أداء الموظفين وإعطاء الموظفين المكافآت وفقاً للجدارة، وعليهم توزيع مهام ومسئوليات العمل بعدالة على الموظفين وتجنب التحيز والتفاعل مع الموظفين.

فيما أكدت دراسة السرحان (٢٠١٧) على وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بعد تطوير استبانة خاصة لجمع البيانات من (١٨٠) موظفاً المديريات الثلاث التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة المفرق بالأردن، كما بينت الدراسة وجود أثر لكل من العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بدرجة متوسطة، وقد فسرت المتغيرات المستقلة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث الأثر في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بنسبة (٦٠٪)، وأوصت الدراسة بوضع تشريعات وأسس ثابتة تضمن تحقيق العدالة بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) للموظفين وعدم تركها لمزاجية الرؤساء ورغباتهم الشخصية.

كما هدفت دراسة عبد الوهاب (٢٠١٧) إلى التأصيل النظري لمفهوم منهج العدالة التنظيمية من حيث الأهمية والأبعاد ودورها الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، وتكونت عينة الدراسة

(٢٤٠) من المديرين العموم ونوابهم بالإدارة العليا بالبنك والإدارة الوسطي والمتمثلة في وملاء المديرين العموم ورؤساء الإدارات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية)، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمنهج العدالة التنظيمية بوصفها واحدة من أهم الآليات التي تؤثر على زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ولما لها من تأثير في تطوير وتحسين طرق العمل من الأساليب التقليدية التي تعتمد بشكل رئيسي على الجانب المادي في التأثير على سلوك وأداء العاملين، كما أنها الأكثر قدرة على إحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل واستحداث النظم والمناهج الجديدة، والإجابة عن الأسئلة المهمة المتعلقة بتحسين الأداء.

وبينت دراسة الصادق (٢٠١٧) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على متغير التزامات المنظمة بالعقد النفسي وكذلك على متغير التزامات العاملين بالعقد النفسي، وتأتي هذه الأبعاد حسب قوة تأثيرها (العدالة الأخلاقية، عدالة التعاملات، العدالة التوزيعية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد متغير العدالة التنظيمية على متغير التزامات المنظمة بالعقد النفسي، وتأتي هذه الأبعاد حسب قوة تأثيرها (العدالة الأخلاقية، عدالة التعاملات، العدالة التوزيعية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية)، ووجود فروق جوهرية بين البنوك الحكومية والبنوك الخاصة لحساب البنوك الحكومية فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية، ووجود فروق جوهرية بين البنوك الحكومية والبنوك الخاصة لحساب البنوك الخاصة فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية والعدالة التقييمية، وعدم وجود فروق جوهرية بين البنوك الحكومية والبنوك الخاصة فيما يتعلق بعدالة التعاملات والعدالة

الأخلاقية، وأوصت الدراسة: بكتابة تقارير دورية عن آراء العاملين تجاه مشرفيهم، إسناد عملية تقييم الأداء إلى أكثر من شخص، قياس مستوى الهوية التنظيمية لدى المديرين والمشرفين، نقل طلبات العاملين إلى إدارة البنك في شكل تقارير دورية.

كما أكدت دراسة الربيع (٢٠١٥) على وجود تأثير العدالة التنظيمية على أداء المورد البشري لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تفرت ولاية ورقلة، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (١٥٠) مفردة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) وبين أداء المورد البشري، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء المورد البشري تعزى المتغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة في المنصب.

كما هدفت دراسة القهوي (Alqheiw, 2015) إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأبعادها في شركات البوتاس الأردنية، وأثر ذلك في تحسين كفاءة الأداء في الشركة المذكورة، واعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من (٥٤) فقرة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين لمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها في شركة البوتاس الأردنية كان بدرجة عالية من وجهة نظرهم، كما بينت نتائج التحليل أن مستوى كفاءة أداء العاملين في شركة البوتاس الأردنية كان بدرجة عالية، كما أكدت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة ب (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، والعدالة التقييمية) في كل بعد من أبعاد تحسين كفاءة أداء العاملين في شركة البوتاس الأردنية .

وأوضحت دراسة وانج وآخرين (Wang et al., 2015) أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في التأثير على الموظفين من الناحية العاطفية والأداء، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) موظفة صينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي من خلال العمل التشاركي عندما كانت العدالة التنظيمية منخفضة، كما توصلت أيضاً إلى وجود أن انعدام الأمن الوظيفي لا يتعلق بالأداء الوظيفي عندما تكون هناك مستويات عالية من العدالة التنظيمية.

وتناولت دراسة الوهبي (٢٠١٤) تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على مدى وجود تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات)، وأبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في مجموعة من السلوكيات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة وهي (الانضباط، إنجاز المهام، علاقات العمل)، ولتحقيق الهدف من الدراسة فقد تم إعداد استبانة لتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (١٨٥) من العاملين بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة القصيم، حيث كلما زاد الاهتمام بالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي لديهم. كما أوصت الدراسة ضرورة اهتمام الإدارة العليا بجامعة القصيم بتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة داخل محيط العمل لما لها من تأثير إيجابي على انضباط العاملين، وإنجاز المهام لديهم بدقة، بالإضافة إلى تنمية سلوكيات العاملين بينهم وبين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم في العمل.

كما بينت دراسة عبابنة وآخرين (٢٠١٤) وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه في المملكة من وجهة نظر العاملين فيه. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (١٧٠) فرداً من مختلف المستويات الإدارية ببنك تنمية المدن والقرى الأردني، كما توصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى جاءت بمستوى قليل، حيث جاءت (العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، في حين جاءت (العدالة التوزيعية) و(العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية والثالثة على الترتيب بمستوى قليل. كما أظهرت نتائج الدراسة أن أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى جاء بمستوى متوسط، حيث جاء (حجم، وجودة، وسرعة، ودقة) أدائهم بمستوى متوسط، وكما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة ما عدا العدالة التوزيعية تعزي لمغير (المسمى الوظيفي)، ولصالح تقديرات العاملين ذوي المسمى الوظيفي (موظف) وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة العدالة التنظيمية لدى العاملين في البنك بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والتفاعلية والإجرائية) من خلال أن يتناسب ساعات العمل والظروف الخاصة للعامل، والمساواة في توزيع الحوافز بين العاملين وان تتم عملية الترقية وفق أسس عادلة إلى الوظائف الأعلى مما قد تؤثر إيجاباً على أدائهم داخل البنك.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، نجد أن الدراسات السابقة ركزت على تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي مثل دراسة على ومحمد ٢٠٢٢، ودراسة رفيقة على ٢٠٢٢، ودراسة حمد ٢٠٢١، ودراسة عبد الفتاح وآخرين ٢٠٢٠، دراسة لينج وآخرين ٢٠١٩، دراسة السليحات ٢٠١٨، دراسة السرحان، ٢٠١٧، دراسة محمد ٢٠١٤) بينما ركزت (دراسة فاضل وآخرين ٢٠١٩) على تأثير العدالة التنظيمية على الدافعية والإنجاز لدى العاملين، وأشارت (دراسة فرطاس ونجوى ٢٠١٨) إلى دور العدالة التنظيمية في تحديد طبيعة العلاقات بين العاملين

والمنظمة وهذا يعزز مشكلة الدراسة الحالية للبحث، في حين أشارت (دراسة السليحات ٢٠١٨) إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

من خلال الأدبيات التي تمت مراجعتها والتي تناولت موضوع العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، أجمعت جميع الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في شتى المؤسسات بأشكالها المختلفة، كان لا بد من إبراز الفرضية الأولى على هذا النحو:  
**الفرضية الأولى:** تؤثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركات الأسمنت بسلطنة عمان.

## ٢,١١,٢ العلاقة بين العدالة التنظيمية والروح المعنوية

هناك محدودية في الدراسات السابقة التي تطرقت للعلاقة بين العدالة التنظيمية والروح المعنوية وكان من الدراسات التي تطرقت لهذه العلاقة دراسة محجوبة ورحوي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على أبعاد الروح المعنوية لدى عاملين مؤسسة "فاكتو" - الجزائر العاصمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) عامل بمؤسسة فاکتو بالجزائر، ومنه أسفرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إحصائية بين كل من العدالة الإجرائية والتعاملية، في حين نجد عدم وجود علاقة ارتباطية إحصائية للعدالة التوزيعية داخل المؤسسة.  
دراسة أبو رمان (٢٠١٩) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مساعد ومساعدة من المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة ككل، وأن الروح المعنوية لدى المعلمين كانت مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة الدرجة الكلية الدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تعزي لصالح متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخدمة وكان لصالح ذو الخدمة ١٠ سنوات وأكثر. ولا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة تعزي للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية توفر الروح المعنوية وتعزيز العدالة التنظيمية داخل البيئة المدرسية.

وأشارت دراسة أحمد (٢٠١٩) إلى أن العدالة التنظيمية قد تؤدي إلى العديد من السلوكيات التنظيمية، مثل الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى الثقة التنظيمية. في المقابل، قد يؤدي شعور الموظفين بعدم العدالة التنظيمية إلى سلوك غير مرغوب مثل الغياب، وارتفاع معدل الدوران، وانخفاض الروح المعنوية. وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٧) موظف من منظمات متعددة الجنسيات تعمل في مصر تم اختيارها عشوائياً. تم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمتي استبيان، الأولى لقياس . تم تصميم الاستبيان الأول لقياس الأبعاد الأربعة لتنوع الثقافة الوطنية والثانية لقياس العدالة التنظيمية. تشير النتائج الرئيسية لهذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأبعاد الأربعة للثقافة الوطنية (مسافة السلطة، تجنب الغموض، الذكورية والجماعية) وأبعاد العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات).

وأكدت دراسة قويدر (٢٠١٨) على العلاقة بين العدالة المدرسية والروح المعنوية للمعلمين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المداري الثانوية في محافظة الخليل، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٦) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم قائمتي استبيان: الأولى لقياس العدالة المدرسية والثانية لقياس الروح المعنوية للمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة المدرسية التوزيعية، والإجرائية، والعلاقات داخل المدرسة، والعدالة النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة، فيما جاء مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كان مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين العدالة المدرسية في مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعن الروح المعنوية للمعلمين، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق المدرسين ومديري المدارس للعدالة المدرسية، لأنها تترك آثار إيجابية لدى المعلمين والمتراه والطلاليه : أن تعمل جميع الجهات ذات العلاقة، ولاسيما وزارة التربية والتعليم، على زيادة الاهتمام بتحسين مستوى العدالة المدرسية في المؤسسات التربوية جميعا، لما لذلك من أثر في ترسيخ سلوك العدالة مط الصفيه - لقادة العام منتدي العاريني بالمعلمين ودعوتهم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ومعاملتهم بالعدل ودعمهم وتقني جهودهم المتميزة.

فيما أكدت دراسة المهداوي (٢٠١٤) على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية والروح المعنوية للمدرسين والمدارس من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) مدرس ومدرسة في المدارس الثانوية في محافظة ديالى للعام الدراسي (٢٠١٣-٢٠١٤)، وتم الاعتماد على قائمتي استبيان: الأولى لقياس العدالة التنظيمية تكونت من ثلاث مجالات هي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) بواقع (١٣) فقرة، والثانية

لقياس الروح المعنوية والتي تكونت من (٣٣) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى يتمتع مديرو ومديرات المدارس الثانوية بمستوى عالٍ من العدالة التنظيمية، أن للعدالة التنظيمية والروح المعنوية مستويات جيدة ومكاملة إحداهما للأخرى، أي بمثابة وجهين لعملة واحدة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية وكذلك الروح المعنوية تعزى لمتغيرات البحث المتمثلة بـ(الجنس، التخصص).

فيما هدفت دراسة مهيدات (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة التنمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التي من خلال استخدام التالية كأداة الدراسة. كما تم استخدام عينة عشوائية بلغت (١٥٠) فرداً من مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الجامعات الأردنية بمحافظة إربد خلال العام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩)، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (٥٣) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الأردنية في محافظة إربد لسلوكيات التنمر الإداري مرتفعاً، أما درجة الروح المعنوية ضعيفة للعاملين في الجامعات الأردنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الروح المعنوية تعزى لنوع الجامعة (الحكومية - الخاصة)، والخبرة والمستوى الإداري، كما أن هناك ارتباط عكسي دال إحصائياً بين التنمر الإداري والروح المعنوية للعاملين.

أما دراسة عطيه (٢٠١٩) هدفت إلى تحديد مدى تأثير استخدام البصمة الإلكترونية في إثبات الدوام على الروح المعنوية للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (٧٨) فرداً من دول اليمن والسعودية والخليج العربي، ستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أجهزة البصمة في الحضور والانصراف كونها أحسن البدائل في تحقيق الانضباط الوظيفي دون تأثير كبير في الروح المعنوية لديهم، لكنهم يشترطون

مراعاة الكفاءة في استخدام تلك الأجهزة والمتمثلة في ممارسة العدل في تطبيقها على الجميع بدون استثناء لأحد، والتوعية المستمرة لإيجاد ثقافة عامة بين الموظفين بالمصلحة المتوقعة من احترام النظام إثبات الحضور والانصراف، وأوصت الدراسة ممارسة المرونة ومراعاة الأحوال النفسية والفروق الفردية وكل ما يؤثر على الروح المعنوية والحذر من إغفال هذه المبادئ بقصد أو بغير قصد حتى لا تنعكس سلباً على إنتاجية العاملين وتحد من مقدار رضاهم وولائهم لمنشأتهم.

وفي دراسة مجلخ وآخرون (٢٠١٩) تناولت الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي كظاهرة متفشية في العديد المؤسسات الجزائرية على الاحتراق الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية إذا كان مرتفع يقلل من تأثير ظاهرة الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي، وقد تم القيام بالدراسة التطبيقية في المركب المنجمي بئر العاتر بحكم أنه شركة تابعة للدولة وقديمة وتحتوي على عدد كبير من العمال، حيث توزيع استبيان على عينة من العمال، مما تبين أن الروح المعنوية للعمال منخفضة وتأثيرها كان ضعيف على العالقة بين الإرهاب التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

بينما هدفت دراسة عولا (٢٠١٥) على التعرف على مستوى المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء ومنتسبي مراكز شباب محافظة أرييل وكشف العلاقة والاختلاف في المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء ومنتسبي مراكز شباب محافظة أرييل؟ تبعاً لمتغيرات الجنس المستوى العلمي). استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والدراسات المقارنة، وبلغ حجم عينة الدراسة (٨٠) من العاملين ب(٩) مراكز شباب داخل محافظة أرييل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية بين المناخ الإداري والروح المعنوية لمدراء ومنتسبي مراكز الشباب في محافظة أرييل، وأوصت الدراسة بضرورة توفير المديرين لمناخ إداري يوفر البيئة المناسبة لزيادة الإنجاز وتحقيق الأهداف.

وفي نفس السياق تناولت دراسة النخالة (٢٠١٥) الروح المعنوية كمتغير تابع، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة من خلال المهارات الأربعة للقيادة الاستراتيجية (الذهنية، الإنسانية، الفنية، الذاتية). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من (٢٧١) مفردة من المنتسبين للأجهزة الأمنية في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ايجابية بين توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية ومستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة تعزى لتغير المسمى الوظيفي ولصالح مدير دائرة، وأوصت الدراسة بوضع أسس واضحة وموضوعية لاختيار القادة وفق معايير مهنية مما يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتبني نظام واضح للحوافز والمكافآت للحفاظ على الروح المعنوية لدى العاملين في الوزارة.

دراسة عبد السلام (٢٠١٥) تسعى هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة، حيث تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في (الاتصال، واتخاذ القرارات)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي والروح المعنوية لعمال الإدارة تبعاً للمتغيرات الوسيطة (الجنس، الحالة الاجتماعية) وقد تم استخدام المنهج الوصفي في جمع بيانات الدراسة عن طريق استبيانين الأول يخص المناخ التنظيمي مؤلف من (٢١) بند واستبيان الروح المعنوية مؤلف من (٢٩) بنداً، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) عامل إداري من مؤسسة سونلغاز بورقلة تم اختيارهم عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الحالة الاجتماعية أو الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز، وأوصت الدراسة بضرورة

الاهتمام بزيادة الحوافز المادية والمعنوية لما لها من تأثير فعال على رفع الروح المعنوية للعمال، ضرورة الاهتمام بظروف وطبيعة العمل وذلك بزيادة نسبة التكوين للعمال الجدد، من خلال القيام بامتحانات مهنية دورية.

دراسة المهداوي (٢٠١٤) التي هدفت إلى دراسة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمدرسين والمدرسات وبينت الدراسة الى ما يلي: يتمتع مديرو ومديرات المدارس الثانوية بمستوى عالٍ من العدالة التنظيمية، إن للعدالة التنظيمية والروح المعنوية مستويات جيدة ومكاملة لإحداها للأخرى، أي بمثابة وجهين لعملة واحدة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية وكذلك الروح المعنوية تعزى لتغيرات البحث المتمثلة بـ (الجنس، التخصص).

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين العدالة التنظيمية والروح المعنوية فقد تناولت (دراسة المهداوي ٢٠١٤)

أهمية تعزيز العدالة التنظيمية لتأثيرها على الروح المعنوية للموظفين وأن العدالة التنظيمية والروح المعنوية وجهان لعملة واحدة. بناءً على ما تمت مراجعته من الدراسات السابقة المعنية بموضوع العلاقة بين العدالة التنظيمية والروح المعنوية، ومنها دراسة (المهداوي ٢٠١٤) التي أكدت على أهمية تعزيز العدالة التنظيمية لتأثيرها على الروح المعنوية للموظفين وأن العدالة التنظيمية والروح المعنوية وجهان لعملة واحدة، افترض الباحث فرضيته الثانية على النحو التالي: الفرضية الثانية: تؤثر العدالة التنظيمية على الروح المعنوية للعاملين في شركات الأسمنت بسلطنة عمان.

### ٢,١١,٣ العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي

من خلال الدراسة حول العلاقة بين المتغيرين، وجد الباحث عددًا قليلاً من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وواحدة من تلك الدراسات دراسة الزير (٢٠١٩) هدفت الدراسة التعرف على دور رأس المال النفسي بأبعاده الخمسة (التفاؤل، والثقة، والأمل، والقدرة على المقاومة، والتوازن العاطفي) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة فلسطين الأهلية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة والبالغ عددهم (١٣٦)، ولأغراض هذه الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وقام بتوزيع استبيان محوسب موجه لجميع العاملين في الجامعة عبر بريدهم الإلكتروني، وقام (٩٣) منهم بالرد على الاستبيان وتعبئته.

توصلت الدراسة إلى أن العاملين في جامعة فلسطين الأهلية يمتلكون رأس مال نفسياً مرتفعاً، كذلك، جاء الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة فلسطين الأهلية مرتفعاً. وتبين أيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال النفسي بجميع مجالاته والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة فلسطين الأهلية، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة رأس المال النفسي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة فلسطين الأهلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وعدد سنوات الخبرة). وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بضرورة حث جامعة فلسطين الأهلية باستمرار بالاهتمام بالحالة والنفسية للعاملين، والاهتمام بشكل أكبر بمتغير التفاؤل لدى العاملين، وضرورة توجيه العاملين وتدريبهم على كيفية مواجهة الصعوبات التي تواجههم في أثناء قيامهم بأعمالهم، وضرورة مشاركة العاملين في النقاشات المتعلقة باستراتيجية الجامعة وتوجهاتها المستقبلية، والعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتعزيز مبدأ التفاؤل لديهم، والنظر للأمور بشكل أفضل.

بينما سعت دراسة ارفيس (٢٠١٧) للكشف عن العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي والتحقق من أهمية كل من الروح المعنوية والأداء الوظيفي في نجاح المنظمة، وتكونت عينة الدراسة (١٥٩) عاملاً بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الروح المعنوية العالية وبين ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، ووجود علاقة ارتباط إيجابي معنويات العامل المتجسدة في علاقته بعمله وأدائه في المنظمة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة التماسك التي تسود جماعة العمل وإنجاز الموظفين للأعمال بكفاءة عالية، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابي بين تقدير المرؤوسين لرئيسهم وأدائهم في العمل، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالروح المعنوية للعمال وتبني الإجراءات المساعدة على رفعها من خلال تحسين العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المؤثرة فيها لما تلعبه من تأثير إيجابي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين، والعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية وتقوية الروابط الاجتماعية في بيئة العمل خاصة تلك التي بين الإدارة والعاملين بالمنظمة.

بينما تناولت دراسة خرفان (٢٠١٧) علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وقد اختيرت عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة بواقع (٥٠٠) عضو هيئة تدريس و(٩٥٠) رئيس قسم، ولجمع بيانات الدراسة فقد تم بناء استبانة تقيس مستوى علاقات العمل، ومستوى الروح المعنوية، ومستوى الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٧٤)، ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري قدره (٠,٥٨)،

ووجود علاقة ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بإعداد دليل بمواصفات عمل لأعضاء هيئة التدريس بحيث تحدد فيه الواجبات والأعمال المطلوبين بها وإعادة النظر بالدعم المادي والمعنوي وذلك لرفع مستوى الأداء العلمي وإجراء مزيد من الدراسات على مجتمعات مختلفة.

أما دراسة شعبان وآخرون (Shaban et al., 2017) فهدفت إلى فحص تأثير تدني الروح المعنوية والتحفيز على إنتاجية الموظفين والقدرة التنافسية للمنشأة، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٦) موظفون يعملون في بيئات عمل أردنية مختلفة، وخلصت الدراسة إلى أن الروح المعنوية المنخفضة والحافز المنخفض يؤثران على الإنتاجية والقدرة التنافسية، وأن انخفاض الإنتاجية وفقدان القدرة التنافسية هما من نتائج انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الدافع، كما يؤدي انخفاض الروح المعنوية للموظفين في بعض الأحيان إلى مزيد من الأعراض غير المرغوب فيها مثل الغياب والتخريب، وأوصت الدراسة بأن تعمل الإدارة على زيادة الإنتاجية من خلال زيادة رضا الموظفين من خلال إعادة هندسة النظم والعمليات وتوفير الحوافز والتعليم والتدريب.

بينما أشارت دراسة تيهوتي (Thoti, 2016) إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة الوظيفية مع المتغيرات المتداخلة من ضغوط العمل ومعنويات الموظفين بين العاملين في صناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٧) موظفاً بشركات تكنولوجيا المعلومات في ماليزيا، واستخدم برنامج (AMOS v.20 & SPSS v.20)، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على كفاءة الوظيفة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن متغير الثقافة كان له أيضاً تأثير كبير على ضغوط العمل والروح المعنوية للموظف. كما أشارت النتائج إلى أن كلاً من ضغوط العمل والروح المعنوية للموظف لها آثار تداخلية كبيرة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الوظيفة بين

المشاركين في الدراسة، كما أكدت النتائج أن الاعتراف بالقيم الثقافية ومقترحات قيمة الموظفين من العوامل المهمة في التأثير على ضغوط العمل والروح المعنوية للموظفين وتعتبر أيضا ذات أهمية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهي تسهم في معالجة وإدارة ضغوط الموظفين ورفاهيتهم على المدى الطويل.

بينما ركزت دراسة شاندراسك (Chandrasek, 2011) على دور بيئة العمل في الروح المعنوية لدى الموظفين، وأثرها في أدائهم سلبا أو إيجابية في المؤسسات التعليمية الحكومية وتكونت عينة الدراسة من موظفي المؤسسات التعليمية في الهند البالغ عددهم (٩٨٧)، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يعملون في بيئة عمل مريحة يكون إنجازهم لمهامهم أفضل؛ حيث لا يتعرضون لأي ضغوطات، مما يؤثر على نحو إيجابي في أدائهم، عكس الموظفين الذين يعانون من بيئة عمل سيئة، كما أكدت النتائج أن هنالك عوامل عدة تؤثر في الروح المعنوية لدى الموظفين، وهي: المكافأة، والتعاون بين الزملاء في مكان العمل، والترتيب، وطبيعة المدير المشرف، والأسلوب الذي يختاره في الإدارة وأوقات العمل، ومكانه. فضلا عن ذلك، فقد ظهر أن الدوافع الشخصية تؤثر في الروح المعنوية لدى الموظف؛ كما توصلت الدراسة إلى أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر على نحو إيجابي وسلي في أداء المؤسسة التعليمية وفي إنجازاتها.

بينما أكدت دراسة المنصور (Almansour, 2012) أن الأسلوب الذي يتبعه المدير يؤثر في الروح المعنوية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالأردن، وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على توزيع استبانة على مكونة مئة من (٢٢) مدير بوزارة التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم عشوائياً، كما أكدت الدراسة أن مرونة المديرين والذكاء الاجتماعي لديهم يؤثر في الروح المعنوية لدى الموظفين على نحو إيجابي؛ حيث يستطيع المدير التعامل مع الموظف بأفضل طريقة، بحيث

يرفع الروح المعنوية لديه، ويحفزه على العمل، وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن مرونة المديرين وقدرتهم على التعامل مع البيئات المختلفة يؤثر في الروح المعنوية لدى الموظفين، فضلاً عن إظهارها أهمية تنسيق المديرين بين الأهداف، وقدرتهم على التأثير في الروح المعنوية لدى الموظفين لتنفيذ مهماتهم.

وأشارت دراسة شيراز وزهير (Sheraz and Zaheer, 2012) إلى طرق تطوير أداء الموظفين من خلال رفع روحهم المعنوية باستخدام الأسلوب المناسب من الإدارة، وقد تكونت عينتها من (٢٧٧) مدير من المؤسسات التعليمية الحكومية التي ترعاها الأمم المتحدة في باكستان، تم اختيارهم على نحو عشوائي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين أسلوب المدير غير المنظم والاستبدادي وأداء الموظف والروح المعنوية لديه، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والروح المعنوية وأداء الموظفين؛ إذ ظهر أن القيادة التحويلية تعد تنظيمية إذا رفعت من الروح المعنوية لدى الموظفين.

بينما توصلت دراسة عاصي (٢٠٠٩) إلى وجود تأثير للروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة على إنتاجيتهم وقد تم دراسة العوامل المؤثرة على الروح المعنوية في الشركة من خلال تطوير استبانة لأغراض هذا البحث تم توزيعها على (١٥٠) عامل هم عينة البحث . لقد حدد البحث العوامل المؤثرة على الروح المعنوية والتي تمثلت ب: الرواتب والأجور، الاحتفاظ بالعمل والفخر بأدائه، الشعور بالانتماء للمنظمة، كفاءة الإدارة والثقة بها، كفاءة طرق ووسائل الاتصال، ملائمة ظروف ومتطلبات العمل ، وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته، فرص التقدم والترقية، المكافآت المادية والمعنوية، فاعلية وموضوعية نظام الإشراف، توافر علاقات طيبة بين العاملين في المنشأة ، توافر الخدمات والمزايا الإضافية للعاملين ، توفير العمل لمركز اجتماعي مناسب، والمشاكل العائلية، أما الإنتاجية فقد تم قياسها من خلال معادلة خاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة واضحة بين

الروح المعنوية وإنتاجية العاملين وأن الروح المعنوية للعاملين في الشركة هي ليست جيدة، وأوصت الدراسة بدراسة العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين والاهتمام بها بصورة أفضل للاستفادة من آثارها الايجابية على الإنتاجية.

دراسة صباح (٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية للعامل بمؤسسة المشروبات الغازية بطولقة حيث استعمل فيها المنهج الوصفي ودراسة الحالة مع عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٤٥) عامل واستعملت الأدوات التالية (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان)، وتوصلت الدراسة إلى هناك علاقة بين الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية للعامل، وأن مستوى الكفاءة يتأثر بجملة من الظروف النفسية الفيزيائية والتنظيمية، كما أن هناك العديد من الظروف النفسية الفيزيائية والتنظيمية التي يفتقر إليها العمل في المؤسسة مثل انخفاض الأجور وعدم إشراكه في القرارات واستثمار أفكاره ومبادراته ونقص الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، وأوصت الدراسة بتحسين ظروف العمل للمساهمة في زرع الاستقرار والأمان والرضا لدى العامل، فيعتبر المؤسسة بمثابة بيته الثاني وأن ما تحققه من تحسين ونمو في إنتاجيتها يسعدهم.

أما دراسة الجريسي (٢٠١٠) تناولت الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧٥) موظفاً بمجلس الشورى السعودي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث اتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لديهم كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين رؤساء إدارات مجلس الشورى والمرؤوسين، والاهتمام

بالخوافز المعنوية، والحالة الصحية والبدنية للعاملين، وكذلك ضرورة إتاحة الفرصة أمام الأكفاء للحصول على علاوات استثنائية.

وقد أكدت دراسة الحربي (٢٠٠٥) على أهمية الروح المعنوية للعاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض وأن لها دور فعال في تحقيق الأهداف وإيها ينسب فعالية الأداء الوظيفي أو العكس، وهدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، والعلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب المسح الشامل والبالغ عددهم ( ١٤٠ ) ضابط أما بالنسبة للأفراد فتم اختيار عدد ( ٣٩٢ ) فرد بطريقة عشوائية من المجتمع الكلي للأفراد، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الروح المعنوية والتي تتمثل في (رضا العاملين عن الإشراف المباشر، رضا العاملين عن فاعلية الإدارة ، طبيعة العمل في الإدارة، العلاقات الإنسانية، الخوافز المادية والمعنوية، رأي العاملين عن مدى استقرارهم في عملهم) موجودة بدرجة متوسطة لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، وأن الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض كان بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد الروح المعنوية والأداء الوظيفي، عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض ترجع للمتغيرات التالية (العمر عدد سنوات الخبرة في العمل الرتبة العسكرية المؤهل التعليمي وطبيعة العمل).

وفي إطار الدراسات التي بحثت علاقة الروح المعنوية بالأداء الوظيفي فقد بينت (دراسة ارفيس

(٢٠١٧) أهمية الروح المعنوية والأداء الوظيفي في نجاح المنظمات، وأن الروح المعنوية العالية للعاملين وذلك

من خلال علاقة العامل بعمله ودرجة التماسك بين جماعة العمل وتقدير المرؤوسين لرئيسهم تؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي من خلال إنجازهم لأعمالهم بكفاءة عالية، وأشارت دراسة تيهوتي (Thoti, 2016) على أن الروح المعنوية للموظفين لها آثار تداخلية كبيرة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الوظيفة من خلال الاعتراف بالقيم الثقافية ومقترحات الموظفين.

وبناءً على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي،

افترض الباحث فرضياته على النحو التالي:

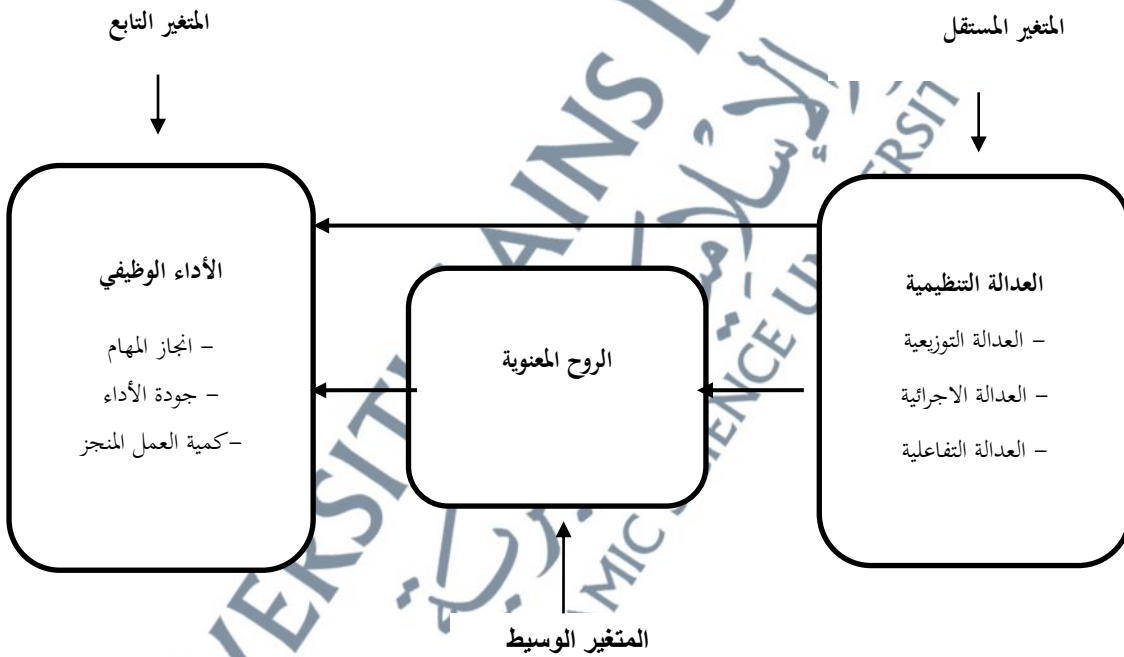
الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي في شركات الأسمت بسطنة عمان.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي والروح المعنوية، نجد أن الدراسات السابقة عززت من مشكلة الدراسة الحالية للبحث، وعليه لا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ولكن تشترك معها في بعض الجزئيات البسيطة وهي فريدة من نوعها التي لم تتناولها الدراسات السابقة في بعض الأجزاء الأخرى، الدراسة الحالية درست الروح المعنوية كمتغير وسيط في تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وهذا ما لم تتم دراسته من قبل الدراسات السابقة حسب معرفة الباحث. كما إن الباحث استفاد من الدراسات السابقة من حيث صياغة الإطار النظري للدراسة، وتحديد المنهجية العلمية والإطلاع على الدراسات السابقة، كما استفاد الباحث من تسلسل الفقرات في شكل سهلت عليه بناء منهجية الدراسة الحالية، كما استفاد أيضاً من المحتوى والعناوين وتصنيف الدراسات السابقة والمراجع، وكذلك استفاد في صياغة أسئلة الاستبيان للدراسة الحالية، بالإضافة إلى الشكل العام لإطار الدراسة، بعد مراجعة عدة الدراسات السابقة التي تناولت جوانب مختلفة من موضوع الدراسة، لوحظ أن هذه الدراسات تعتمد في الغالب على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف الظاهرة من الناحية الكمية.

وبناءً على مراجعة الدراسات السابقة المعنية والمتعلقة بموضوع العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال الروح المعنوية، افترض الباحث فرضيته الرابعة على النحو التالي: الفرضية الرابعة: تؤثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الروح المعنوية كعامل وسيط للعاملين في شركات الأسمنت بسلطنة عمان.

## ٢,١٢ نموذج الدراسة

بما أن موضوع الدراسة هو أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي: الروح المعنوية العامل الوسيط، عليه اعتمدت الدراسة الحالية على بعض الدراسات السابقة في بناء نموذج افتراضي للدراسة مثل (السليحات ٢٠١٨)، (الشمري ٢٠١٨).



## الرسم البياني ٢,٥: النموذج النظري الافتراضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات السابقة والنظريات العلمية ذات العلاقة

## ٢,١٣ فرضيات الدراسة

بناءً على النظريات العلمية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بعوامل الدراسة، تم تلخيص

افتراضات الدراسة الحالية في الافتراضات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر العدالة التنظيمية على الروح المعنوية للموظفين

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر الروح المعنوية على الأداء الوظيفي

الفرضية الرئيسية الرابعة: تؤثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الروح المعنوية.

## ٢,١٤ خلاصة الفصل الثاني

تناولت الدراسة في الفصل الحالي الدراسات المتنوعة السابقة عن العدالة التنظيمية والروح المعنوية

والأداء الوظيفي، حيث اشتملت على التمهيد ثم تم التطرق إلى المتغيرات الثلاثة بدء من العدالة التنظيمية

وكذلك إطاره النظري، حيث تناول فيه المفهوم والخصائص بالإضافة إلى أهمية العدالة التنظيمية وأبعاده

الثلاث، ثم بعد ذلك تم التطرق إلى الروح المعنوية ومفهومها وأهدافها ومؤشراتها، بعد ذلك تم التطرق إلى

الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاث وأهميته وطرق تقييم الأداء، كما تناول هذا الفصل الدراسات ذات الصلة

بمتغيرات الدراسة مع أبعادها الداخلية وصولاً إلى النظرية العلمية ونموذج وفرضيات الدراسة.