

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

د. ياسر عبد الوهاب*

مقدمة

يهدف البحث إلي بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وتأتي أهمية البحث من مدى مساهمته في تقديم قاعدة معلوماتية قد تساعد في وضع أطر لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بالجهاز المصرفي. وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية package for Social Sciences Statistical والمعروف اختصاراً بـ SPSS وقد أسفرت النتائج عن قبول فروض البحث، والانطباع الإيجابي لدى المبحوثين عن منهج العدالة التنظيمية، وخلص البحث الي نتائج عدة من أهمها:-
تأكد من خلال التحليل الإحصائي أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنوياً، وهي إشارة واضحة الى وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.
كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن البنك المركزي المصري- وظف منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة، وإن كان ذلك بدرجة محدودة. وبالطبع فإن هذه النتيجة معبرة عن أن البنك قيد الدراسة يدرك أهمية منهج العدالة التنظيمية كأحد المناهج الإدارية المعاصرة من حيث: المفهوم والدور والأهداف، ولو بدرجات متفاوتة حيث أن المحتوى قد جرى إختباره وفحصه

* أستاذ الإدارة العامة المساعد -أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

إحصائياً للوصول الى قناعة علمية مناسبة.

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

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

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

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، تحسين الأداء

تتسم الإدارة في الجهاز المصرفي بسمات خاصة تميزها عن غيرها من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث نوعية الخدمة والهدف المراد تحقيقه، ولضمان قدرته على المساهمة في دعم الإقتصاد ودفع عجلة التنمية، فإن هذا يعتمد على قدرته على الإستجابة للمتغيرات التكنولوجية والإقتصادية والإدارية والتفاعل معها.

وفي ظل هذه التغيرات والتحويلات، تحتم على الجهاز المصرفي ذات الأهداف الطموحة والتطلعات الكبيرة، أن يوجه أنظاره الى مفاهيم وتطبيقات النظم والمناهج الإدارية المعاصرة، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. وتشير إحدى الدراسات الى أن منهج العدالة التنظيمية لم يعد أمراً إختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه بإختيارها ولكن أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم إندثارها (السلي، 2001:46).

هذا وقد حاز موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice على إهتمام العديد من كُتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، حيث يُعد من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة وصدرت العديد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع، وقد ذهبت معظم هذه الدراسات الى القول أن: العدالة

التنظيمية هي أحد أهم العوامل الرئيسية المؤثرة على نجاح وتميز المنظمات، وعلى ظواهر أخرى مختلفة مثل الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (Daft,2001:87).

وقد أصبح موضوع العدالة التنظيمية وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، من الموضوعات التي تلقى إهتماماً واسعاً في المنظمات العامة على إختلاف أنواعها وفي الجهاز المصرفي على وجه التحديد، من هنا تبرز أهمية دراسة موضوع العدالة التنظيمية، والذي بالقطع ليس بالموضوع الجديد، لكن دراسته في ظل التحديات المعاصرة قد تضىء على نوعاً من الحداثة في التناول، وتأسيساً على ذلك سيتم التطرق الى المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بمنهج العدالة التنظيمية، تمهيداً لإبراز المضامين الفكرية لها وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. وإنطلاقاً من أهمية منهج العدالة التنظيمية وتأثيرها المحتمل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الجهاز المصرفي بخاصة والنهوض به من أجل المساهمة الفعالة في دعم الاقتصاد المصرى، ونظراً لأهمية الدور الذى يقوم به الجهاز المصرفي، وتوابعاً مع الجهود المعرفية السابقة في زيادة الإثراء الفكرى من خلال الاتجاهات الإدارية المعاصرة، فإن قياس أدائه وتقويم فعاليته وتلمس جوانب القصور فى أدائه تُعد من السبل المهمة لتطوير وتحسين أدائه من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية والمساهمة الفعالة فى دفع عجلة الإقتصاد، لذا فقد تأطرت منهجية البحث وفق المحاور الآتية:

مشكلة البحث:

يُعد الجهاز المصرفي من أحد أهم القطاعات التى تساهم فى دعم وإستقرار الإقتصاد القومى، ونظراً لما يواجهه هذا القطاع فى الوقت الحاضر من تغيرات وتحديات إقتصادية وسياسية وإدارية وتحديات كبيرة محلية ودولية، مما يُحتم عليه مواجهه هذه التحديات.

وتتمثل مشكلة البحث فى محاولة الكشف عن واقع تطبيق منهج العدالة التنظيمية، حيث إنها لم تحظ بوافر من الأبحاث الميدانية فى المنظمات العامة بشكل عام وفى الجهاز المصرفي

بشكل خاص، مما يجعل موضوع البحث الحالي مهماً لدراسة منهج العدالة التنظيمية وعملية ربطها بتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

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

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

مما سبق، فقد تأسست مشكلة البحث الحالية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:-
" إن بقاء العلاقة بين منهج العدالة التنظيمية وكلّ من الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دون تأصيل نظري وتطبيق عملي سيضيع فرصة الاستفادة من آلية عملية لتحسين أداء البنك المركزي المصري بين المؤسسات المصرفية العربية والإقليمية والعالمية".

إذ يعتقد الباحث أنه من الضروري أن تُراجع المؤسسات المصرفية المصرية بين فترة وأخرى النظم والإجراءات والاستراتيجيات بهدف تطوير برامجها وتحسين معطياتها.
أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات ذات الفائدة التي يمكن أن يقدمها من الناحيتين العلمية والعملية، وذلك على النحو التالي:

١- الأهمية العلمية للبحث (موضوع البحث)

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

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

٢- الأهمية العملية للبحث (مجال تطبيق البحث)

يكتسب هذا البحث أهميته العملية من كونه يحاول تقديم آليات جديدة لتفعيل منهج العدالة التنظيمية بالجهاز المصرفي بما يُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. ويرجع السبب لإختيار الجهاز المصرفي (البنك المركزي المصري) بصفة خاصة لإجراء الجانب التطبيقي للأسباب التالية:-

- الدور الذي يقوم به البنك المركزي المصري، في دعم وتسيير النشاط الاقتصادي ودعم الاقتصاد الوطني، ولما له من مكانة هامة في الحياة المصرفية المصرية بالإضافة الى ما يشهده هذا الجهاز من تطورات مستمرة.
- في ظل العلاقة الوثيقة بين البنك المركزي المصري، والوضع الإقتصادي وفي ضوء المتغيرات المحلية والعالمية التي تدور في ركب آليات الإقتصاد الحر، كان لابد من دراسة كيفية تحسين أدائه.
- تقديم عدد من المقترحات العملية والإجرائية الى متخذي القرارات في البنك المركزي المصري، كي تساعدهم في إتخاذ قرارات فعالة تُسهم في رفع كفاءته وتحسين أدائه.
- يضاف إلى ذلك ما يتميز به من توافر المعلومات والبيانات الميدانية التي تُسهل الأمر للباحثين، فضلاً عن ملاءمة للباحث من حيث يسر وسهولة الاتصال والتواصل.

أهداف البحث:

- التأصيل النظرى لمفهوم منهج العدالة التنظيمية من حيث الأهمية والأبعاد ودورها الفاعل فى تحقيق الرضا الوظيفى وتحسين الأداء.
- تقديم مجموعة من التوصيات التى تساعد فى تحقيق أعلى إستثمار بشرى، وفقاً لما سيتم التوصل إليه بالشكل الذى يسهم فى تحسين الأداء فى الجهاز المصرفى.

فروض البحث¹

- اعتمد البحث طريقة الفروض الاتجاهية التى تشير مبدئياً إلى وجود علاقة أو فروق إحصائية محددة بين متغيراتها، وأنَّ عملية اختبار صحة الفروض هي التى سوف تثبت ما إذا كانت تلك العلاقة أو تلك الفروق موجبة أم سالبة؟
- الفرض الأول (H1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $a < 0.05$ بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية فى تحقيق الرضا الوظيفى.
- الفرض الثانى (H2):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $a < 0.05$ بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية فى تحسين الأداء.

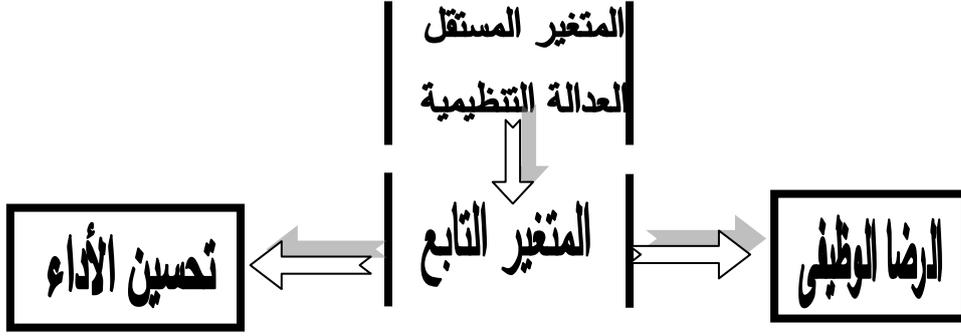
نموذج البحث:

بناء على أهداف ومشكلة وفروض البحث، واعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، فقد تم تصميم نموذج فرضى، يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث، ويبين الشكل رقم (1) النموذج المستخدم فى هذا البحث للمتغير المستقل المتمثل فى العدالة التنظيمية و المتغير التابع المتمثل فى الرضا الوظيفى وتحسين الأداء.

¹- تم صياغة الفروض على صورة الفرض التفسيرى An Explanatory Hypothesis وليس على صورة الفرض التنبؤى Apredictive Hypothesis لأهداف البحث.

شكل رقم (1) نموذج البحث

أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي وتحسين الأداء



الإجراءات المنهجية للبحث

مصادر وطبيعة البحث:

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

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

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في البنك المركزي المصري- حيث بلغ إجمالي عدد العاملين (4498) فرداً، وتم اختيار ثلاث قطاعات مؤثرة وذات أهمية على مستوى البنك بشكل عام ممثلة في قطاع (الائتمان/ القروض/ الإعتمادات).

تحديد حجم ونوع العينة:

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

فقد تم تحديد حجم العينة طبقاً للمعادلات التالية: ٣

$$N = \frac{n P q}{(n-1) A + P q} \quad (2393 \times 0.5 \times 0.5 = 19.69)$$

$$(2393-1) \times 0.05 + 0.5 \times 0.5 = 19.69$$

حيث أن :

N حجم العينة المطلوبة

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

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

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

حجم العينة المطلوبة = $0.5 \times 0.05 + 4 / (0.05) \times (1-2393)$

وبالتعويض في هذه المعادلة: $0.050 \times 0.50 \times 2393 = (240)$ مفردة.

¹- الكتاب السنوي 2015

²- تم تحديد حجم العينة مساوياً لحجم مجتمع البحث، وحتى تكون نتائج عملية التحليل ذات دلالة.

إذن حجم العينة المبحوثة = 240 مفردة

وتمثلت عينة البحث فى الإدارة العليا (مديرين عموم ومدير عام مشرف ومدير عام القطاع ونائب مدير عام ومدير إدارة عامة) والإدارة الوسطى (من وكيل مدير عام ونائب مدير إدارة مساعد ومراقب).

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

و يعتمد البحث على العينة التطبيقية، ويرجع سبب اختيار هذه العينة أن الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها للتعرف على آراء المبحوثين، لاحظ تباين فئات مجتمع البحث، استلزم معه ضرورة التعرف على أسباب هذا التباين، لذا فقد تم الاعتماد على العينة التطبيقية، وتم توزيع حجم العينة باستخدام طريقة التوزيع المتناسب، حتى يتم تمثيل كل مستوى إدارى بنسبة تواجهه فى مجتمع البحث، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالى:-

جدول رقم (١)

توزيع مفردات العينة على بعض القطاعات داخل البنك المركزى

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

* من إعداد الباحث

صدق الأداة وثباتها:

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

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

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

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

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

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

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

❖ **وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،** تبين أن معامل الاتساق الداخلي للاستمارة قد زاد علي قيمة (0.70) لجميع المتغيرات التي تقيسها أداة القياس، وهذا يمثل بدوره قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل.

التحليل الإحصائي: قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء

باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS win وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قائمة الاستقصاء، وذلك لاختبار فروض البحث وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- 1- مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدي وجود ارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.
- 3- معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- 4- الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغيرات التابعة بواسطة المتغير المستقل.

الإطار النظري

أولاً - العدالة التنظيمية:

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

كما إن الدراسات التحليلية لمفهوم العدالة بشكل عام، كانت تفترض مسبقاً أن العدالة تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، وقد بين (Campbell,2009:74) أن العدالة والظلم والنزاهة والمحاباه، تظهر عبر سلوكيات العنصر الإنساني، ولهذا فإن هناك أشكال متعددة للعدالة هي:(اقتصادية، سياسية، تعليمية، جزائية، إجتماعية). وقد عرف (Byars and Rue,2007:119) أن العدالة التنظيمية هي محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. كما

عرف (Saal and Moore,2003:93) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. وعرف (Cropanzano and Greenberg,2007:90) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات. وقد أشار (Greenberg,2009:88) الى أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

أبعاد العدالة التنظيمية:

- ١- العدالة التوزيعية: هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة (Lee, 2000:69).
- ٢- العدالة الإجرائية: هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية (البشايشة،2008:115).
- ٣- عدالة التعاملات: هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Rego& Chuha, 2006:83).
- ٤- العدالة التقييمية: هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل يعزز إطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه (القطونه،2003:91).
- ٥- العدالة الأخلاقية: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاه من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة. وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يُمكن النظر إليها على إنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلًا عن تحسين الأداء للمنظمات.

ثانياً - الرضا الوظيفي:

هناك العديد من الدراسات والنظريات التي ألقت الضوء على العوامل المؤدية الى تحقيق الرضا أو عدمه عن العمل، وبالرغم من إختلاف الباحثين فى تحديد نوعية هذه العوامل، فأنهم قد اتفقوا على أن الرضا الوظيفي يعتبر من العناصر التي تساعد فى الحث على تحسين الأداء وإستمرارية المنظمة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

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

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

وعرفه (Hoppock,1935:162) بأنه مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: "إننى راضى فى وظيفتى".

كما يعرف (Look,1976:85) الرضا الوظيفي بأنه: حالة عاطفية إنفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد الى أى مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها مهمة.

ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث ركزت على الحوافز المادية بإعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، ومع ذلك لم تستطع هذه النظرية أو المدرسة الإدارية تحقيق الرضا المطلوب، حيث يؤخذ عليها إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين (Macnei,2003:94). وتعتبر نظرية الإدارة اليابانية (Theory Z) ل (Quchi & Theory,1981:62) من النظريات التي فسرت الرضا عن العمل حيث يقول: أن سر نجاح اليابانيين لا

يكمن في التكنولوجيا، وإنما في طريقتهم الخاصة بالإدارة، الإدارة التي تركز على أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات، وأسلوب عمل الفريق، والشعور الجماعي بالمسئولية، والأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري من حيث تدريبه والمحافظة عليه. إن مثل هذا يُشعر الفرد العامل بالأمن والأمان، مما ينعكس إيجاباً على أهداف المنظمة.

ثالثاً- تحسين الأداء:

إن الإختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الإختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها. وعلى قدر أهمية الأداء على قدر ما تعددت التعريفات الخاصة به.

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

تحسين الأداء: (ال شيخ،2011:39).

يقصد بتحسين الأداء استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ويتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسئولياتها، لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، فضلا عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات

ومسئولياتها ووظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه. ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: ١- الجودة. ٢- الأداء. ٣- التقنية. ٤- التكلفة. ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".

خطوات عملية تحسين الأداء: (المرسى، 2003:39).

١ - تحليل الأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:-
أ- الوضع المرغوب: يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

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

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

٣- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

٤ - التطبيق.

٥- مراقبة وتقييم الأداء.

الجانب التطبيقي: الإطار التحليلي للبحث وتحليل العلاقة الارتباطية

يتناول الباحث فيما يلي التحليلات الإحصائية اللازمة لإجابات المبحوثين الواردة في الاستمارات واختبار فروض البحث، وقد استخدم في ذلك الإحصاءات الوصفية للبيانات كالوسط الحسابي والتكرارات، كما أنه لاختبار الفروض - تم الاعتماد علي وسط حسابي فرضي (3.5) أي (70%) والذي علي أساسه تمت مقارنة الوسط الحسابي لكل متغير مع الوسط الحسابي الفرضي، لغرض قبول فروض البحث أو رفضها.

اختبار فروض الدراسة:

إختبار الفرض الأول(H1):

ينص هذا الفرض علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $a < 0.05$ بين أراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الإختبارات كما يلي:

جدول رقم (٢)

نتائج (Analysis Of Variance)
للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرض الأول

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5	196.418	39.285	180,184	*0.000
الخطأ	611	132.898	0.216		

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $a = 0.0001$.

معامل التحديد $(R^2) = 0.596$.

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

القوة التفسيرية لكل بُعد العدالة التوزيعية $(R^2) = 0.111$ و العدالة الإجرائية $(R^2) = 0.017$ و عدالة التعاملات $(R^2) = 0.125$ والعدالة التقييمية $(R^2) = 0.012$ والعدالة الأخلاقية $(R^2) = 0.0341$.

يتبين من معطيات جدول (٢) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الأول إستناداً الى إرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (a=0.01) ودرجات حرية (610.5)، يتضح أن أبعاد المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في هذا النموذج تفسر ما مقداره (59.7%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الأول كما في معطيات جدول (٣) أدناه.

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لإختبار أثر أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في تحقيق الرضا الوظيفي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العدالة التوزيعية	0.0728	0.038	0.087	13.746	**0.015
العدالة الإجرائية	0.0372	0.036	0.212	4.817	0.471
عدالة التعاملات	0.170	0.034	0.527	11.032	0.861
العدالة التقييمية	0.006	0.031	0.518	3.061	0,463
العدالة الأخلاقية	0.391	0.028	0,009	2.055	0.016

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a=0.01).

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a=0.05).

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

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

تشير نتائج جدول رقم (٣) إلى وجود أثر للأبعاد المستقلة مجتمعه (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في المتغير التابع (الرضا

الوظيفي)، إستناداً الى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05=a) ودرجات حرية (614) مما يقتضى بقبول الفرض الذى يؤيد وجود أثر ذى دلالة إحصائية فى النموذج الفرضى.

وهذا يعنى أن المبحوثين يتأثر رضاهم الوظيفى من خلال تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لتصوراتهم.

تأسيساً علي ماسبق يتضح صحة الفرض الأول القائل:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $a < 0.05$ بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية فى تحقيق الرضا الوظيفى.

٢- إختبار الفرض الثانى

ينص هذا الفرض علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $a < 0.05$ بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية فى تحسين الأداء.

ولإثبات صحة / عدم صحة، هذا الفرض نقوم بعدد من الإختبارات كما يلي:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية لمنهج العدالة التنظيمية

التسلسل حسب الأهمية	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	منهج العدالة التنظيمية
١	٩٠.٧%	٤.٥٢٥٧	العدالة التوزيعية
٣	٨٤.٣%	٣.٧٥٠٤	العدالة الإجرائية
٢	٨٦.٥%	٤.٣٢١٥	عدالة التعاملات
٤	٧٤.٦%	٤.٣٣٠٤	العدالة التقييمية
٥	٧٤.٢%	٤.٧٠١١	العدالة الإخلاقية
	٨٣.٢٩%	٤.١١٤٥	مجموع العناصر

يتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي العام لمنهج العدالة التنظيمية بلغ (4.1145) ويدل هذا علي مدي الأهمية النسبية لتطبيق منهج العدالة التنظيمية بالنسبة للمبحوثين- إذ تمثل ما نسبته (83.29%). كما بين الجدول أن بُعد العدالة التوزيعية أحتل المرتبة الأولى من حيث أهميته للعينة المبحوثة من حيث تحسين الأداء، إذ بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة (4.5257) وبنسبة (90.7%) وهي نسبة بدرجة كبيرة جداً. في حين جاء بُعد عدالة التعاملات في المرتبة الثانية إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات المبحوثين (4.3215) وبنسبة (86.5%) وهذا يعني أن غالبية إجابات المبحوثين عن أسئلة هذا البُعد قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة، يليه بُعد العدالة الإجرائية الذي أخذ المرتبة الثالثة إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات المبحوثين (3.7504) وبنسبة (84.3%) والذي يعني أيضاً أن غالبية إجابات المبحوثين عن أسئلة هذا المنهج قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة، أما بُعد العدالة التقييمية فقد أتى في المرتبة الرابعة إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات المبحوثين (4.3304) وبنسبة (74.6%) وهذا يعني إن غالبية إجابات المبحوثين عن أسئلة هذا البُعد تقترب من الأهمية بدرجة كبيرة، وأخيراً جاء بُعد العدالة الإخلاقية في المرتبة الخامسة إذ بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين (4.7011) وبنسبة (74.2%) وهذا يعني أن غالبية إجابات المبحوثين عن أسئلة هذا المنهج قد انحصرت ما بين الاعتماد بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة.

جدول رقم (٥)

تحليل التباين لمتغير منهج العدالة التنظيمية ومتغير تحسين الأداء

اختبار " f "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٢٤٨.٣٠٨	٢١٢٤.٧٩٢	الإنحدار
٠.٠٠٠	١١٢.٣٢٥	٢.٢٠٩	٣٨٧.٢٠٦	البواقي

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

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

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الإنحدار بين تطبيق منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء

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

مؤشرات أخرى: R2=.869

يستدل من الجدول السابق علي ما يلي:

➤ أن معامل التحديد R2= 869 وهو يعني أن متغير منهج العدالة التنظيمية يفسر المساهمة في تحسين الأداء بما نسبته (86.7) أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإنداربية بالإضافة الي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

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

➤ يمكن وضع معادلة الإنحدار التي توضح العلاقة بين تطبيق منهج العدالة التنظيمية وتحسين

الأداء في النموذج التالي:

$$Y=3.289+0.413x1$$

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

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني القائل:

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

نتائج وتوصيات البحث:

أولاً: نتائج البحث

- من خلال الدراسة والتحليل لمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها ومدى فعاليتها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بالجهاز المصرفي المصري، فقد أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج على مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يلي:-
- يمثل البحث الحالي دعماً للإطار النظري لمنهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء في الأدبيات العربية حيث يسير بنفس اتجاه الدراسات السابقة ذات الصلة.
 - تأكد من خلال التحليلات الإحصائية أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع محاور الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة، كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة إلى وجود اعتمادية و التبادلية بين المتغيرات المبحوثة.
 - فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي، أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة اختبار "f" (180,184) وهي قيمة داله إحصائياً عند مستوي معنوية (0,01) وهي نسبة مرتفعة، (جدول رقم ٢).
 - فيما يتعلق بمنهج العدالة التنظيمية، أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام الكلي لمنهج العدالة التنظيمية ونتائجها (4.1145) وهي قيمة مرتفعة، (جدول رقم ٤).
 - بين التحليل الإحصائي أن مستوى تصورات المبحوثين لمنهج العدالة التنظيمية كان مرتفع، إذ سجل وسط حسابي بلغ (4.1145) وسجلت جميع عناصر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) مجتمعة أوساطاً حسابية مرتفعة تراوحت ما بين (4.5257) و(3.7504) وهو ما يشير إلى وضوح أبعاد العدالة التنظيمية لدى المبحوثين (جدول رقم ٤).

- فيما يتعلق بمدى مساهمة منهج العدالة التنظيمية ونتائجها في تحسين الأداء، أشارت النتائج الى أن هناك علاقة إيجابية بين منهج العدالة التنظيمية ومستوى تحسين الأداء، حيث كانت قيمة اختبار " f " (112.325) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدلل علي صحة وجوهية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،(جدول رقم ٥).

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء كمتغير تابع، سواء علي المستوى الكلي أو علي مستوى العنصر الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين أبعاد منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء (86.7) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لأبعاد منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء. أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإندارية بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها (جدول رقم ٦).

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القيادات بتطبيق وتفعيل منهج العدالة التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي لدى المبحوثين، و قد يرجع ذلك إلى أن الجهاز المصرفي أصبح ينظر بعين الاعتبار للمناهج الإدارية الحديثة على إنها أحد الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء.

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

ثانياً: التوصيات

فى ضوء السياق السابق يختتم هذا البحث بعدد من التوصيات، علها تُعين فى مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية فى المؤسسات المصرفية:

- ✚ من الضروري بمكان دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وتحسين الأداء، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المؤسسات المصرفية فى تحقيق أداء أفضل.
- ✚ ضرورة إعادة النظر فى الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل أبعاد منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات المصرفية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة فى ظل الظروف والمستجدات التي تشهدها المؤسسات المصرفية المصرية.
- ✚ ضرورة الاهتمام بمنهج العدالة التنظيمية بوصفها واحدة من أهم الآليات التي تؤثر على زيادة درجة الرضا الوظيفي لدي العاملين، ولما لها من تأثير فى تطوير وتحسين طرق العمل من الأساليب التقليدية التي تعتمد بشكل رئيسي على الجانب المادي فى التأثير على سلوك وأداء العاملين. كما أنها الأكثر قدرة على إحداث تغييرات جذرية فى بيئة العمل واستحداث النظم والمناهج الجديدة، والإجابة عن الأسئلة المهمة المتعلقة بتحسين الأداء.
- ✚ العمل على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالجهاز المصرفي بهدف تحسين وتطوير نظم العمل الداخلية ومن ناحية أخرى هناك حاجة ملحة لتحقيق المزيد من التحالف مع المؤسسات المصرفية الدولية، حتى يمكن التعرف على أفضل الممارسات الإدارية ومحاكاتها.
- ✚ ضرورة دخول الجهاز المصرفي المصري فى علاقات توأمة مع بعض المؤسسات المصرفية الأجنبية، وذلك للحصول على الخبرات من هذه المؤسسات فى هذا الخصوص.

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

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

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

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

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

✚ إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية للتعرف على مدى العلاقة بين منهج العدالة التنظيمية والمفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة الأخرى: كمفاهيم الثقافة التنظيمية والهندرة والتمكين ... إلخ.

تأسيساً على ما سبق فإنه من الأهمية بمكان تسليط الضوء علي التحديات التي تواجه الجهاز المصرفي بهدف فتح آفاق للدراسات الميدانية والبحث العلمي في جزئيات وفروع تحسين وتطوير الأداء، دون غياب النظرة الشمولية المتكاملة والتوجه إلي الدراسات الميدانية الجادة في مختلف الأنشطة المصرفية.

ثالثاً : اتجاهات لدراسات وبحوث مستقبلية

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

- يُمكن للدراسات والبحوث المستقبلية أن تأخذ فى الحسبان الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل: القيادة، التطوير المؤسسى والتنظيمى وأن تستخدم بعض المتغيرات الوسيطة فى الدراسة كمقاييس متعددة الأبعاد (Multidimensional Constructs).
- مازال هناك حاجة ملحة لمزيد من البحوث عن تطبيق مفاهيم النظم الإدارية الحديثة حتى نرسم صورة أكثر شمولية لمحددات نجاح الجهاز المصرفى.
- ينبغى أن يهتم الباحثون بصورة أكبر بفحص وتطوير رؤى أكثر عمقاً للأساليب والنظم الإدارية التى تساهم فى تحسين الأداء.
- وفى النهاية، فإننا نأمل أن يؤدى هذا المجهود الى مزيد من البحوث النظرية والتطبيقية التى يمكن أن تُثرى فهمنا للأساليب والنظم الإدارية وكل من محدداتها ونتائجها. وأيضاً فإننا نأمل أن يشجع هذا البحث الباحثين على أن يأخذوا فى الحسبان توصياته من أجل تكرار مثل هذا البحث فى مؤسسات ومنظمات أخرى، والبناء على نتائجه والتغلب على محدداته. وبصفة عامة فإن أهم إجراء ينبغى المبادرة به فى المؤسسات المصرفية والبنك المركزى المصرى بشكل خاص يتمثل أساساً فى تفعيل النظم والمناهج الإدارية الحديثة.
- وأخيراً يعتقد الباحث - قدر تعلق الأمر بنتائج البحث - أن المكتبة المصرية والعربية لا تزال بحاجة الى دراسات وأبحاث ذات علاقة بترسيخ مفاهيم وتطبيقات منهج العدالة التنظيمية ودورها فى تحقيق الرضا الوظيفى وتحسين الأداء.

المراجع

أولاً- مراجع بالغة العربية:

- السلمى، على.(2001): خواطر فى الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

- البشايشة، سامر عبد المجيد. (2008): أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (4) ، ع (4).
- القطاونه، نشأت أحمد. (2003): تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للأجهزة الإدارية في محافظات الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة مؤتة.
- الشيخ، عبدالمجيد عبد المحسن.(2011): معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المرسي، جمال الدين محمد.(2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Darroch,J.(2005):Knowledge Management, Innovation and Firm Performance Journal of Knowledge Management. 9 (3): 101- 115 .
- Hodye, J. and W.D Anthony. (2008): Organization Theory: A strategic Approach, New jersey: prentice. Inc.20-24.
- Campbell, Tom (2009): Justice: issues in political Theory. 2th Ed., London: Macmillan Education, 11-12.
- Byars,I.Lloyd, and,Lestive W.Rue. (2007): Human Resource Manajement,5th Ed., NY: Irwin McGraw- HiII, Inc.325.
- SaaI, F. & S. Moore.(2003):"perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates Qualification "Journal of Applied Psychology, vol. 78,105-110.
- Cropanzano, R. & J. Greenberg. (2007): " progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In I.T Robertson and C.L. Cooper (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology Vol. (12), NY: Wiley, 317-372.
- Greenberg, J. (2009):"Organizational Justice Yesterday, Today, and Tomorrow, Journal of Management, No.16, 606-613.
- Lee, H. R (2000):"An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-member Exchange and Job Satisfaction Organizational Commitment. And Turnover Intentions in the Lodging Industry" Ph.D. Dissertation. Virginia State University.

-
- Rego, A. and M. Cunba. (2006):Organizational Justice and Citizenship Behaviors: Study in a Feminine High Power Distance Culture University de Santiago 3810-192 Aviro. Portugal.
 - Locke, A. and P. Lathman. (2000):A Theory of Goal Setting and Task Performance Englewood Cliffs NJ. Prentice Hall.
 - Manceil, J. (2003):Principal International Management and its Relation to Teacher Job Satisfaction.
 - Hoppock, R. (1935):Job Satisfaction. New York: Haber & Row, p47.
 - Locke, E. A. (1976) " The Nature and Cause of Job Satisfaction " In M.D. Dunnette (ed). Handbook Of industrial and Organizational Psychology. Rand McNally, M. Chicago: 1300.
 - Quchi, W. (1981):Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge Menlo Park Cal., Addison – Wesley Publishing Co.
 - Boyatzis, R.(1992):The competent manager: A model for effective performance. New York, John Wiley and Sons, 10.
 - Harvey, D. & Brown, R. D. (2001): Experiential approach to organization development. New Jersey: Prentice- Hall Inc., 24.
 - Cohen, D. S. (2005):The heart of change- Field guide tools and tactics for leading change in your organization. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
 - Haqye, Z. & James,W(2000):Linking balanced on organizational performance. Journal of Management Accounting Research, 12 (1), 1-17.