



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (٢٢) - العدد الثالث - يوليو ٢٠٢١



الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات
المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه

**Job Competencies can be used as Approach to Achieve
Organizational Justice in Egyptian Organizations: An
Empirical Study on Banque Misr and its Branches**

د. / مصطفى محمد عبد النبي يسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان - قسم إدارة الأعمال

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



ملخص البحث:

نظراً لأهمية موضوعي الجدارات الوظيفية والعدالة التنظيمية، ولمعرفة مدى إمكانية استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية، هدف هذا البحث إلى التعرف على علاقة الارتباط ودلالاتها بين الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) والعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة)، ومدى تأثير الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة)، وبتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٣٧٠) من العاملين في بنك مصر وفروعه المختلفة. توصل البحث إلى إمكانية استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه، نتيجة لوجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين معظم أبعاد الجدارات الوظيفية، ومعظم أبعاد العدالة التنظيمية، في بنك مصر وفروعه {حيث ثبتت معنوية علاقة الارتباط في (٢٩) علاقة من بين (٣٠) علاقة، أي بنسبة (٩٦,٦٧%)}، وأيضاً لوجود تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة)، في بنك مصر وفروعه {وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة}. ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث: أن يتم الاعتماد على {الجدارة القيادية} في تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية، والتقييمية، والتنظيمية ككل}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارة الإنتاجية} في تحقيق كل من العدالة {المعلوماتية، والتقييمية}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارة التقنية (الفنية)} في تحقيق {العدالة التعاملية}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارة الشخصية والسلوكية} في تحقيق العدالة {الإجرائية، والتنظيمية ككل}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارات الوظيفية ككل} في تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والتعاملية}.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الوظيفية، أبعاد الجدارات الوظيفية {الجدارة القيادية - الجدارة الإنتاجية - الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الشخصية والسلوكية}، العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية {العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التعاملية - العدالة المعلوماتية - العدالة التقييمية}، بنك مصر وفروعه.

Research Summary:

Given the Importance of the two topics of Job competencies and Organizational Justice, and to know the extent to which Job Competencies can be used as Approach to Achieve Organizational Justice in Egyptian Organizations, this Research aimed to Identify the Relationship and its significance between Job Competencies (with its different dimensions) and Organizational Justice (with its different dimensions), and the extent of the Impact of Job Competencies (with its different dimensions) on Organizational Justice (with its different dimensions), and by Applying the survey to a sample size of (370) of workers in Banque Misr and its various Branches. The Research found the possibility of using Job competencies as Approach to Achieve Organizational Justice in Banque Misr and its Branches, as a Result of the existence of a moral and Positive Correlation between most dimensions of Job Competencies, and most dimensions of Organizational Justice, in Banque Misr and its Branches {where the significance of the correlation was proven in (29) Relationship between (30) Relationship, i.e. at a Rate of (96.67%)}, and also because there is a significant Impact of Job Competencies (with its different dimensions) on Organizational Justice (with its different dimensions), in Banque Misr and its Branches (albeit to varying degrees).

Among the most Important Recommendations made by the Research are: to rely on {Leadership Competency} in achieving each of {Distributive, Procedural, Informational, Evaluational, and Organizational as a whole} Justice, and to rely on {Productive Competency} in achieving both {Informational and Evaluational} Justice, To rely on {Technical Competency} in achieving {Interactional Justice}, and to rely on {Personal and Behavioral Competency} in achieveng {Procedural and Organizational as a whole} Justice, and to rely on {Job Competencies as a whole} in achieving Both (Distributive and Interactional) Justice.

Key words: Job Competencies, dimensions of Job Competencies {Leadership Competency - Productive Competency - Technical Competency - Personal and Behavioral Competency}, Organizational Justice, dimensions of Organizational Justice {Distributive Justice - Procedural Justice - Interactional Justice - Informational Justice - Evaluational Justice}, Banque Misr and its Branches.



١ - مقدمة:

في السنوات الأخيرة لقي موضوع الجدارة اهتماماً كبيراً من جانب الباحثين والممارسين والمهتمين بإدارة الموارد البشرية، وذلك نظراً لما تحققه الجدارة من تميز في الأداء، وتمكين للفرد داخل المنظمة؛ وتمثل الجدارة مجموعة من المعارف والسمات والمهارات التي يحتاجها الفرد لأداء الوظائف المطلوبة منه بكفاءة وفعالية (النجار، وشعيب، ٢٠٢٠، ص٦٠٧)، كما أن التطور السريع والمستمر للتقنيات الحديثة لا يجعل وظائف إدارة الموارد البشرية أسهل أو أقل أهمية بل على العكس فإن هذه الإدارة تصبح من خلال هذا التطور عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة أو إخفاقها (متولي، وعبد الفتاح، ٢٠١٧، ص٧١٧)، لذلك حظي موضوع الجداريات الوظيفية بقبول واسع من جانب كثير من المنظمات لما له من مزايا عديدة، وأصبحت الجداريات قضية رئيسية في المنظمات لضمان تحقيق الأداء المتميز (زين، وآخرون، ٢٠١٨، ص١٥٤).

وتعتبر العدالة التنظيمية قيمة إنسانية عليا ومطلباً مجتمعياً عاماً، وغاية سامية، والتزاماً أخلاقياً، وضرورة لها أولوياتها في سلم القيم الإنسانية، لذلك بدأت الأمم في سن التشريعات، وعملت على تفعيلها لترسيخ مبدأ العدالة التي تضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات، ولذلك أصبحت أحد الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، لكونها تتميز بتأثير إيجابي على المنظمة، سواء على الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو التنافسي، مما يقربها من تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها وفعاليتها (الطبطبائي، وبطيان، ٢٠٢١، ص١٤٦)، وتم النظر إليها كمفهوم حاسم وممارسة تنظيمية في الإدارة الحديثة، وتبذل الجهود الواسعة ليس فقط لالتماس العدالة التنظيمية للموظفين ولكن أيضاً للحفاظ عليها في جميع أنحاء المنظمة، مما أدى إلى وجود أهمية قوية لها ليس فقط لرفاهية الموظفين ولكن للمنظمات نفسها، لما لتحسينها من تأثير مباشر وإيجابي على أداء واستدامة أي منظمة (Akram et al., 2020, p.117).

وبناءً على ذلك رأى الباحث وجود أهمية بحثية للتعرف على الجداريات الوظيفية والعدالة التنظيمية (بأبعادهما المختلفة)، وتوضيح مدى إمكانية استخدام الجداريات الوظيفية (بأبعادهما المختلفة) كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية (بأبعادهما المختلفة) في المنظمات المصرية، وذلك من خلال التطبيق على بنك مصر وفروعه المختلفة، باعتباره من المنظمات المصرية الحيوية والهامة في المجتمع المصري، والذي يهمله كسائر المنظمات المصرية الأخرى تحقيق العدالة

التنظيمية بين العاملين به، وأيضاً لأهمية توافر مستوى مناسب من الجدارات الوظيفية لدى العاملين به، وبغيره من المنظمات المصرية على اختلاف أنواعها وأنشطتها وأحجامها.

٢- الدراسة الاستطلاعية للبحث:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بموضوعي الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وحتى يتمكن من التحديد الدقيق والصياغة السليمة لمشكلة البحث وتساؤلاته وفروضة، ولبناء الأساس العلمي والسليم للخطة البحثية للبحث، وقد تمت هذه الدراسة على مرحلتين كما يلي:

١/٢: المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية المكتبية:

وهي الدراسة المكتبية التي قام بها الباحث من أجل تجميع البيانات الثانوية عن متغيري الدراسة (الجدارات الوظيفية - العدالة التنظيمية)، وقد قام الباحث بهذه الدراسة من خلال مراجعة كل ما استطاع التوصل إليه من كتب ومراجع ومجلات علمية مصرية أو عربية أو أجنبية أو رسائل ماجستير أو رسائل دكتوراه، بهدف تجميع كل ما يستطيع تجميعه من بيانات أو معلومات تقوم بالربط بين متغيري الدراسة، أو تكون متعلقة بكل متغير منهم على حده، إلا أن الباحث لم يتوصل خلال هذه الدراسة المكتبية (في إطار نطاق بحثه) إلى أي دراسة تربط بين متغيري الدراسة ولو بشكل نظري، ولكن الباحث استطاع بالفعل من خلال هذه الدراسة توفير حصيلة علمية تمكنه من البدء الفعلي في إجراء هذا البحث، ومن الربط بين متغيري الجدارات الوظيفية والعدالة التنظيمية.

٢/٢: المرحلة الثانية: الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

بعد أن استطاع الباحث تكوين خلفية علمية وإطار مفاهيمي عام من خلال الدراسة الاستطلاعية المكتبية عن موضع البحث بمتغيريه (الجدارات الوظيفية - العدالة التنظيمية) بأبعادهما المختلفة، قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المتعمقة (فردية وجماعية) مع بعض السادة المديرين والعاملين في بنك مصر الرئيسي وفي بعض فروع المنتشرة في محافظتي القاهرة والجيزة، وذلك خلال الفترة من ٢٧ سبتمبر حتى ١٥ أكتوبر عام ٢٠٢٠م، مع اتباع الباحث لكافة الإجراءات الاحترازية التي يلتزم بها السادة العاملون في البنك للوقاية والحد من انتشار فيروس Covid 19 المستجد، وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٣) من مديري الإدارة العليا، و(٥) من مديري الإدارة الوسطى، و(٦) من الإدارة الإشرافية، و(١٨) من الموظفين الذين لا يشغلون أي مناصب إدارية أو إشرافية



بالبنك، كما أنهم يُقسمون إلى (١٩) ذكر، و(١٣) أنثى؛ أي بإجمالي (٣٢) مفردة بحثية من العاملين ببنك مصر الرئيسي وفروعه المنتشرة في محافظتي القاهرة والجيزة؛ وخلال هذه المقابلات قام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

- ١- ما مدى وجود الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة: القيادية، والإنتاجية، والتقنية (الفنية)، والشخصية والسلوكية) لدى العاملين في بنك مصر وفروعه؟
- ٢- ما مدى تحقق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة: التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والمعلوماتية، والتقييمية) بين العاملين في بنك مصر وفروعه؟
- ٣- هل يمكن استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين في بنك مصر وفروعه؟

وبعد شرح وتوضيح بعض المفاهيم والنقاط الغامضة على السادة المتقابلين مع الباحث، وبعد الحصول على إجاباتهم وفرزها وتصنيفها، تبين للباحث مجموعة من النتائج الأولية لهذه الدراسة الاستطلاعية، وهي كما يلي:

- ١- أن الغالبية العظمى من السادة العاملين في البنك لديهم مهارات وقدرات ومؤهلات علمية ذات مستوى متميز، ولديهم جدارات وظيفية عالية جداً، كم أنهم يهتمون بتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر. إلا أن الباحث لاحظ وجود حالة من عدم الرضا الوظيفي لدى بعض العاملين بالبنك بسبب عدم وجود أي تقدير مادي مناسب لهم كما في البنوك الأخرى؛ ومنهم من يرى أن هناك فجوة كبيرة بين بعض المديرين والموظفين بسبب مناخ اليأس والإحباط المسيطر على بيئة العمل والنتائج من عدم وضوح الرؤية ومن كافة القرارات التي يتم فرضها على الموظفين دون مشاركتهم أو السماح لهم بإبداء رأيهم؛ وأضاف البعض بالحاجة إلى بيئة عمل متعاونة كفريق وليس كمجموعة، ومن أن يتم الفصل بين إدارة خدمة العملاء العادية والمتخصصة؛ ويرى آخرون أن الأدوات والبرامج المتاحة بالبنك تحتاج إلى تطوير مقارنة بالبنوك المنافسة، ومن الحاجة إلى تحسين مستوى جاهزية وعمل الفروع لأن بعض الفروع مستواها التجهيزي متدني جداً. وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى توضيح مدى تحقق أو عدم تحقق الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) لدى العاملين في بنك مصر وفروعه.

- ٢- أن الغالبية العظمى من السادة العاملين في البنك يرون أن العدالة التنظيمية تتحقق في بعض جوانبها وأبعادها، ولا تتحقق في بعض جوانبها وأبعادها، بين العاملين في بنك مصر وفروعه؛ فمنهم من يرى أنه لا توجد شفافية أو وضوح في أغلب القرارات، ومنهم من طالب بتغيير الروتين العملي والإجراءات الطويلة، وبتخفيف التعقيدات النفسية من

جانب بعض المديرين؛ ومنهم من طالب بالحاجة إلى تحسين معاملاتهم وخاصة من جانب بعض المديرين؛ ومنهم من يرى أنهم بحاجة إلى الكثير من دورات التدريب والمناقشات العلمية والعملية من أجل تزويدهم بالكثير من العلم والمعرفة والمعلومات والخبرات؛ ويرى آخرون أن التقييمات أحياناً لها أبعاد أخرى بخلاف الأداء وخاصة في الفروع، وقد طالب بعضهم بأن يتم استخدام طرق التقييم الحديثة متعددة الأطراف (مثل مقياس ٣٦٠ درجة) لأن ذلك سيحقق درجة كبيرة من العدالة في تقييم الأداء. وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى توضيح مدى تحقق أو عدم تحقق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) بين العاملين في بنك مصر وفروعه.

٣- أن الغالبية العظمى من السادة العاملين في البنك يرون أنه إذا ما تم الاعتماد على الجدارات الوظيفية للعاملين في البنك كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية فيما بينهم، فإن ذلك سيكون أفضل، وستلقى هذه الفكرة ترحيباً كبيراً من جانب جميع العاملين في البنك بداية من الإدارة العليا وحتى أحدث الموظفين به. وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى توضيح مدى إمكانية استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه.

٣- الدراسات السابقة:

يناقش الباحث فيما يلي الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الجدارات الوظيفية، ثم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية، من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كما يلي:

١/٣: الدراسات السابقة التي تناولت الجدارات الوظيفية:

قد قام (السيد، والطحان، ٢٠١٤) بدراسة استهدفت الكشف عن مقومات ومعوقات تطبيق مدخل الجدارات الوظيفية، ومدى مساهمة حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري بالبنوك المصرية، وبالاتماد على استمارة استبيان تم استيفائها من عينة حجمها (١٠٠) عامل منهم (٤٠) عامل في البنك الأهلي المصري، و(٣٠) عامل في بنك مصر، و(٣٠) عامل في البنك التجاري الدولي. تم التوصل إلى انخفاض الجدارات القيادية والسلوكية والفنية والإنتاجية للعاملين في هذه البنوك، وضعف اهتمام مسئولي التسويق في البنك بتحسين أساليب بيع الخدمات البنكية. وقام (Sucher and Cheung, 2015) بدراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين الجدارة الثقافية لموظفي الفنادق وأداء الفريق في الشركات الفندقية متعددة الجنسيات، وبالاتماد على البيانات التي تم جمعها من (٦) شركات فندقية متعددة الجنسيات في تايلاند، حيث تم الحصول على (٧٣٨) استبياناً صالحاً وتم تحليلهم



باستخدام نماذج المعادلة الهيكلية لاختبار العلاقة المقترحة. تم التوصل إلى أن الجدارة عبر الثقافات كان لها تأثير إيجابي ومباشر على أداء الفريق، وتساعد في إقامة علاقات شخصية والعمل بفعالية مع الزملاء المتنوعين ثقافياً، وكان للمحددات الثلاثة للجدارة الثقافية تأثيرات إيجابية كبيرة، فقد كان لعامل جدارة بناء العلاقات أكبر مساهمة، يليه عاملي الحساسية الثقافية والوعي الثقافي. وهناك دراسة قام بها (Loufrani-Fedida and Saglito, 2016) هدفت إلى فحص الآليات المستخدمة في إدارة الجدارات في المنظمات القائمة على المشاريع (PBOs) وتحديد آليات جدارة إدارة المشروع (PMC)، كتلك المستخدمة لتحديد وتطوير جدارات الأفراد والجماعات والمنظمات التي تساعد في أداء مهام المشروع. وبالاعتماد على دراسة حالة متعددة داخل (٤) منظمات (PBOs) تعمل في قطاعات مختلفة هي (IBM, Hewlett-Packard, Arkopharma and Temex). تم التوصل إلى التأكيد على الترابط بين آليات الأبعاد المفاهيمية الثلاث لجدارة إدارة المشروع (إدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية)، وبين المستويات الثلاث للشركات العسكرية (الفردية والجماعية والتنظيمية)، والقيام بتحليل متكامل متعدد المستويات لآليات إدارة الجدارات في منظمات (PBOs)، مما يملأ فجوة مهمة لتحسين فهم إدارة الجدارة في منظمات (PBOs) لدى الباحثين والمديرين.

وهدفت دراسة قام بها (الحبشي، وآخرون، ٢٠١٧) إلى الوقوف على أهم الجدارات الوظيفية اللازمة لخريجي التعليم الفني، والإجراءات اللازمة لتابعها لتمكين الطلاب من امتلاكها، وتوصلت إلى تصنيف الجدارات الوظيفية وفقاً لاحتياجات سوق العمل إلى نوعين هما: الجدارات الفنية وتشمل (الجدارات العامة والتخصصية)، والجدارات غير الفنية وتشمل (الجدارات الشخصية والقيادية والإنتاجية). وفي دراسة قام بها (متولي، وعبد الفتاح، ٢٠١٧) هدفت إلى تقييم برامج تصميم الوظائف في الشركات والتأكيد على ضرورة تطبيق مدخل الجدارات في عملية التصميم ودور هذا المدخل في تحسين مستوى أداء المنظمة ككل، والتأكد من أن الشخص الصحيح يقوم بالأداء الصحيح في المكان الصحيح. وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق مدخل الجدارات والتصميم الوظيفي وتحسن مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي وتحسن معدل دوران العمل، وإلى وجود علاقة بين غالبية خصائص الوظيفة (تنوع المهارات، والسلطة الوظيفية، والمساءلة الوظيفية، والضغط الوظيفية، والتغذية العكسية) والرضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين خاصية هوية الوظيفة والرضا الوظيفي، كما أكدت على زيادة الاهتمام والتركيز على خاصيتي المساءلة الوظيفية والتغذية العكسية. واستهدفت دراسة قام بها (Fernandez et al., 2018) تقديم فهم لكيفية قدرة الجدارات المميزة على

تحسين الأداء وتوليد مزايا تنافسية في بيئة البيع بالتجزئة للمنظمات صغيرة الحجم، وباستخدام نماذج المعادلة الهيكلية على عينة من الصيدليات الاسبانية. تم التوصل إلى أن الصورة الذهنية وإدارة المعرفة والرقابة، بهذا الترتيب، هي الجدارات المميزة الرئيسية التي تحتاج صيدليات البيع بالتجزئة إلى تطويرها من أجل تحقيق معدلات أداء أعلى من المتوسط وتوليد مزايا تنافسية مستدامة، وإلى وضوح التأثير الإيجابي المكتسب من تطوير وتنفيذ الجدارات المميزة على الأداء والميزة التنافسية، وأن امتلاك جدارة مميزة واحدة هو مؤشر على درجة الاستحواذ على الآخرين، ويمكن التنبؤ بقوة العلاقة بين امتلاك الإداريين الجدارة المميزة وتطوير ميزة تنافسية. وهناك دراسة قامت بها (زين، وآخرون، ٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على الجدارات الوظيفية كإحدى الممارسات الإدارية الحديثة وأثرها على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في وزارة الزراعة، وباستخدام الاستبيان على عينة حجمها (١٥) مسؤل تدريب، و(٨٧) من القيادات العليا، و(٣٨٤) من العاملين. توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات البحث فيما يتعلق بإدراك مفهوم الجدارات الوظيفية بوزارة الزراعة، وإلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم الجدارات الوظيفية في تحديد الاحتياجات التدريبية على فعالية النشاط التدريبي بوزارة الزراعة.

وفي نفس السياق قام (Chen et al., 2019) بدراسة استهدفت تحديد جدارات إدارة المشروع الرئيسية من خلال مراجعة الأدبيات، ثم تطوير نموذج وظيفي لإدارة المشاريع لشركات البناء الصينية الكبيرة. وبناء على تحقيق تجريبي لـ (٦) شركات بناء صينية كبيرة من مختلف القطاعات، وبإجراء تحليل كمي لاستكشاف كيف تتغير هذه الجدارات ديناميكياً مع ارتفاع مستويات الوظيفة في النموذج الوظيفي. تم التوصل إلى وجود اختلافات كبيرة في جدارات إدارة المشروع على مستويات مختلفة من النموذج الوظيفي، ومع ذلك يظل التوزيع ثابتاً على مستويات مختلفة من وظائف إدارة المشروع بالنسبة للجدارات المفاهيمية والتنظيمية، والجدارات البشرية، والجدارات الفنية. واستهدفت دراسة قامت بها (أبو بكر، ٢٠١٩) معرفة أثر الجدارات الفنية والسلوكية للعاملين بالبنوك على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة، وبتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٢٣٩) من العاملين ببنك الشركة المصرفية العربية الدولية (SAIB). تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي لبعدي الجدارات الوظيفية (الفنية - السلوكية) على جميع أبعاد بطاقات الأداء المتوازن (المالي - العملاء - التشغيل الداخلي - التعلم والنمو - الاجتماعي) وكذلك على المقياس الكلي لبطاقات الأداء المتوازن. وفي دراسة قام بها (Silveyra et al., 2020) استهدفت مراجعة الأدبيات



المتعلقة بتعريف وتصنيف جدارات ريادة الأعمال وتحديد مجالات التحسين، للتوصل إلى نموذج نظري لجدارات ريادة الأعمال القابلة للتعليم، ويتم اختباره تجريبياً. وبالتطبيق على عينة حجمها (٥٦٢) طالباً جامعياً مسجلين في دورة ريادة الأعمال لاختبار المقياس متعدد العناصر والأبعاد. تم التوصل إلى مقياس يتكون من (٣٨) بنداً متعلق بتسعة أنواع من الجدارات المصنفة في أربعة أبعاد هي: جدارات ريادة الأعمال، وجدارات الإدارة والأعمال، وجدارات الموارد البشرية، والجدارات الشخصية. وأظهرت النتائج التجريبية موثوقية وصدق مقياس القياس الجديد للعينة العالمية، وعندما تم اختباره للطلاب والطالبات بشكل مستقل أكدت النتائج أيضاً مدى كفاية المقياس الذي سيتم تضمينه في البحث السببي. وقام (النجار، وشعيب، ٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على حزم الجدارات الوظيفية في الفنادق المصرية، وقياس تأثيرها في تطوير أداء القيادات الإدارية، وبتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٢٨٠) من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين العاملين بفنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. توصلت إلى انخفاض مستوى تطبيق حزم الجدارات السلوكية والفنية، وإلى وجود تأثير إيجابي معنوي لحزم الجدارات الوظيفية (القيادية، والسلوكية، والفنية، والإنتاجية) في تطوير وتعزيز أداء القيادات الإدارية.

وهدف دراسة قام بها (Wiziack and dos Santos, 2021) إلى زيادة فعالية التطبيق التكنولوجي في النواحي التعليمية بشكل واسع، من خلال الجمع بين ثلاث مجالات مرتبطة سببياً هي: مجال الجدارات المعرفية والتحفيزية المتعلقة بالناس، ومجال التعقيد المؤسسي التنظيمي، ومجال الاستخدام السلوكي المتعمد للتكنولوجيا في النظم التعليمية، وذلك من أجل التنبؤ بالسلوك التدريسي الأفضل في النواحي التعليمية واسعة النطاق. وتوصلت إلى اتفاق المشاركين على فائدة إطار العمل المقترح ومساهماته في مساعدة المعلمين على التوسط في الفجوات بين المدرسة والعالم الخارجي، مع مراعاة الحواجز السياسية والإدارية. وإلى التركيز على جوانب التحفيز والفعالية الذاتية المهيكلة التي يجب أن تشمل المعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين المعنيين بالموضوع.

٢/٣: الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية:

قد قام (DeConinck and Stilwell, 2004) بدراسة استهدفت فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية، وحالات الدور، والرضا عن الأجور، ورضا المشرف، والالتزام التنظيمي، وإدراك الانسحاب. وباستخدام مجموعتين من البيانات. تم التوصل إلى أن العدالة الإجرائية كانت مؤشراً هاماً ومباشراً لرضا المشرف، في حين أن العدالة التوزيعية توقعت الرضا عن الأجور، وكان كلا من متغيري العدالة مجرد تنبؤات غير مباشرة للالتزام التنظيمي. وكان

تضارب الأدوار مؤشراً هاماً على الالتزام التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال رضا المشرف، لكن غموض الدور كان مؤشراً على رضا المشرف فقط وليس الالتزام التنظيمي. وكان للرضا عن الأجور ورضا المشرفين تأثير مباشر على إدراك الانسحاب. واختبرت الدراسة الثانية ودعمت صحة نموذج أفضل من الدراسة الأولى. وقام (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، والطفيلة، ومعان) بالأردن، وبتطبيق الاستبيان على عينة حجمها (٦٣١) من العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز هذه المحافظات. تم التوصل إلى أن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، والراتب، والعمر)، وكذلك بين تصوراتهم إزاء الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، والخبرة، والراتب). وفي دراسة قام بها (DeConinck, 2010) استهدفت دراسة كيفية تأثير إدراكات العدالة التنظيمية للدعم والثقة المدركين لموظفي التسويق على وجه التحديد، والبحث في دور الدعم المدرك كوسيط بين العدالة التنظيمية والثقة. وباستخدام مجموعتين من البيانات. تم التوصل إلى أن الدعم التنظيمي المدرك في الدراسة الأولى يعمل كوسيط بين العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية، أما العدالة التفاعلية فهي على حد سواء تنبؤ مباشر وغير مباشر للثقة الإشرافية من خلال دعم المشرف المدرك. وفي الدراسة الثانية ترتبط العدالة التوزيعية بشكل غير مباشر بالثقة التنظيمية من خلال دعم المشرف المدرك وبشكل مباشر بالثقة التنظيمية على عكس نتائج الدراسة الأولى، وتعد العدالة التوزيعية سابقة لكل من الدعم التنظيمي المدرك ودعم المشرف المدرك، بينما ترتبط العدالة الإجرائية مباشرة بالثقة التنظيمية.

وهناك دراسة قام بها (مناع، ٢٠١٤) استهدفت فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية من جانب والالتزام التنظيمي من جانب آخر في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام المصري، وبتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٣٠٧) من العاملين في (١٠) شركات تابعين للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدى فارما) في منطقة القاهرة الكبرى. تم التوصل إلى أن لكل من الثقة التنظيمية وإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الالتزام التنظيمي، وأن مستوى الالتزام التنظيمي بصفة عامة يميل إلى الارتفاع بين العاملين الأقدم في الخدمة والأعلى في مستوى



الثقة التنظيمية والذين يزداد لديهم مستوى إدراك العدالة التنظيمية. وهدفت دراسة قام بها (الخرشة، ٢٠١٥) إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وب تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٥١٦) موظفاً في هذه الشركة، تم التوصل إلى وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن العدالة التنظيمية تفسر ما مقداره (٦٢,٣%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية في هذه الشركة.

وفي نفس السياق قام (Karkoulian et al., 2016) بدراسة استهدفت اختبار العلاقة المركبة بين العدالة التنظيمية وتطبيق التغذية المرتدة بزواوية ٣٦٠ درجة مع التأكيد على استدامة بيئة عمل عادلة ومنصفة في المنظمة. وبالتطبيق على عينة مكونة من (٤٠٠) موظف يشغلون مناصب مختلفة في مؤسسات الأجهزة المنزلية والإلكترونيات. تم التوصل إلى أن تنفيذ التغذية المرتدة بزواوية ٣٦٠ درجة في المنظمة لا يؤدي فقط إلى العدالة التنظيمية، ولكنه يساعد أيضاً في الحفاظ على هذه العدالة وجعل العدالة جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية. وفي دراسة قام بها (ريان، وآخرون، ٢٠١٦) استهدفت التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين قوة الخبرة وتكتيكات التأثير التي يمارسها المديرون في قطاع الشركة المصرية للاتصالات في محافظة أسيوط، وتأثير ذلك على مستويات إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والمعلوماتية)، وبالتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٢٤٨) من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين والإداريين وبعض الفنيين في المستويات الإدارية الثلاث بالشركة المصرية للاتصالات في محافظة أسيوط. توصلت إلى أن هناك علاقة بين قوة الخبرة للمدير ورضا العاملين عن الرئيس المباشر تتوسطها كل من تكتيكات التأثير وأبعاد العدالة التنظيمية، وأن هذه العلاقة موجبة إذا توسطها كل من تكتيك التبادل والعدالة الإجرائية، أو تكتيك العقاب والعدالة التعاملية، أو تكتيك العقلانية والعدالة المعلوماتية.

وقام (Ghosh et al., 2017) بدراسة استهدفت الاعتماد على نظرية الحفاظ على الموارد (COR) في افتراض أن العدالة التنظيمية تؤثر على الأداء في الدور من خلال التضمين التنظيمي، وبالتطبيق على عينة مكونة من (٢٣٦) ثنائياً بين الموظفين والمشرفين من صناعات متنوعة في الهند. توصلت إلى أن التضمين التنظيمي توسط في العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والأداء في الدور. وأن درجة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية ومكونات التضمين التنظيمي متفاوتة. وكانت العدالة الإجرائية مؤشراً أقوى للبعد المناسب من العدالة التوزيعية، وكانت العدالة التوزيعية مؤشراً أقوى للبعد التضحية من العدالة الإجرائية.

وفي نفس السياق قامت (سويقي، ٢٠١٧) بدراسة استهدفت تحديد مستوى إدراك العدالة التنظيمية ومستوى رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتحديد أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي، وبتطبيق الاستقصاء على (٢٤٥) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة الأزهر فرع أسيوط. تم التوصل إلى توفر أبعاد العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة وبالترتيب التالي: العدالة التفاعلية يليها العدالة الإجرائية وأخيراً العدالة التوزيعية، وتوفر أبعاد رأس المال النفسي بدرجة مرتفعة وبالترتيب التالي: الأمل يليه التفاؤل ثم المرونة وأخيراً الكفاءة الذاتية. وبالنسبة لأثر تفاعل أبعاد العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي فقد فسرت ٢٠% من التباين في رأس المال النفسي، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً كان بُعد العدالة الإجرائية، يليه بُعد العدالة التفاعلية، بينما لم يتبين وجود تأثير لبُعد العدالة التوزيعية.

وهناك دراسة قام بها (Wolfe et al., 2018) استهدفت الكشف عن مدى أهمية العدالة التنظيمية، وعن مجريات الأمور ونظريات إدارة عدم التأكد، ومحاولة فهم درجة الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وبالتطبيق على عينة حجمها (٨٦٨) من وكلاء حرس الحدود. تم التوصل إلى أن الوكلاء الذين يواجهون عدم التأكد يركزون اهتمامهم بشكل أكبر على معاملة المشرف العادلة أكثر من نظرائهم عند النظر في مدى رضاهم عن وظائفهم. وبالنظر إلى كل من عدم التأكد العام في مكان العمل، وعدم التأكد الناجم عن الدعاية السلبية، وجد أن الأخير خفف من العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. وأخيراً فإن العدالة التنظيمية تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للوكلاء الذين يواجهون حالة عدم التأكد، لأن عدالة المشرف تقدم إشارات إلى أن الوكالة تضع مصالحها الأفضل في الاعتبار وستدعمها في المستقبل. واستهدفت دراسة (أمين، ٢٠١٨) تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، وقياس تأثيرات العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي، وبتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٣٧٣) من الموظفين بمستشفيات جامعة المنصورة، توصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وعدالة المعلومات، كمتغيرات مستقلة على متغيرات الرسوخ الوظيفي (الروابط - المواءمة - التضحية)، في حين لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع.

وفي دراسة قام بها (Pérez-Rodríguez et al., 2019) استهدفت فحص ما إذا كانت العواطف لعبت دوراً وسيطاً في العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية وضغوط



العمل، وبالتطبيق على عينة حجمها (٤٦٥) موظفاً من الموظفين الذين يعملون في منظمات اسبانية مختلفة. تم التوصل إلى أن الانفعالات توسطت في العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية وضغوط العمل. وكانت نماذج الوساطة لتصورات العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)، وضغوط العمل التي تتوسطها العواطف متشابهة تماماً في جميع الحالات الثلاث، ويتكون دور الوساطة للعواطف من تكرار أعلى للمشاعر السلبية. بالإضافة إلى أن التأثير غير المباشر للعدالة الإجرائية من خلال المشاعر الإيجابية ذو دلالة إحصائية أيضاً. وقام (محمود، ٢٠١٩) بدراسة استهدفت الوقوف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية، وبتطبيق الاستبيان على (٢٧٢) من العاملين بثلاث شركات للبتروك في مصر (بتروك بلاعيم - الفرعونية - دارا)، توصلت إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة - المصادقية - تشجيع السلوكيات الأخلاقية) وبين كل من رأس المال البشري والعدالة التنظيمية ما عدا بُعد (تقاسم السلطة)، وإلى وجود تأثير معنوي قوي ذو دلالة إحصائية لبُعدي (عدالة التعامل - عدالة التوزيع) كمتغيرات وسيطة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري، ولا يوجد تأثير معنوي لبُعد (عدالة الإجراءات).

واستهدفت دراسة (Akram et al., 2020) معرفة تأثير العدالة التنظيمية على سلوك العمل الإبداعي أو المبتكر للموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الصيني، مع تحليل الدور الوسيط لتبادل المعرفة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة. وبالاعتماد على البيانات التي تم جمعها من عينة حجمها (٣٤٥) مستجيباً يعملون في صناعة الاتصالات الصينية. تم التوصل إلى وجود تأثيراً مهماً وإيجابياً للعدالة التنظيمية على سلوك الموظف الإبداعي وعلى مشاركته للمعرفة. كما أن مشاركة المعرفة ساهمت في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل الإبداعي للموظف. وهدفت دراسة قام بها (العنزي، وآخرون، ٢٠٢٠) إلى التحقق من القوة التأثيرية الكلية المباشرة وغير المباشرة لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة وفي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال متغيرات المزاج والثقة، وبتطبيق خمسة مقاييس إلكترونية عن طريق برنامج Survey Monkey على عينة بلغت (٢٤٢) موظفاً من الكويتيين العاملين في الوزارات الحكومية بدولة الكويت. تم التوصل إلى وجود تأثير مباشر دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة، وعدم وجود تأثير غير مباشر دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة مروراً بالمزاج، وعدم وجود تأثير

مباشر وغير مباشر دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مروراً بالمزاج والثقة.

وفي دراسة قام بها (Kim et al., 2021) هدفت إلى التعرف على تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين (AOC) من خلال العدالة الإجرائية (باعتبارها أحد أبعاد العدالة التنظيمية) وتقدير الذات المستند إلى المنظمة (OBSE)، وباستخدام بيانات المسح التي تم جمعها من عينة بلغت (٢٠٣) موظفاً يعملون في شركة ضيافة، وباختبار الفرضيات باستخدام نماذج المعادلة الهيكلية. تم التوصل إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات الاقتصادية والخيرية لم يكن لها آثار كبيرة على العدالة الإجرائية، ولكن كان لها آثار كبيرة ومباشرة على الالتزام التنظيمي العاطفي. وإلى أن العدالة الإجرائية كان لها تأثير كبير على تقدير الذات المستند إلى المنظمة. وكان لكل من العدالة الإجرائية وتقدير الذات المستند إلى المنظمة تأثيرات كبيرة على الالتزام التنظيمي العاطفي. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن برامج المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية للشركات يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين، من خلال العدالة الإجرائية وتقدير الذات المستند إلى المنظمة.

وفي نفس السياق قامت (الطبطبائي، وبطيان، ٢٠٢١) بدراسة استهدفت التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والتفاوت والعلاقة بينهما في إدارة رعاية المسنين بدولة الكويت، وبتطبيق الاستبيان على عينة حجمها (١٠٠) موظف في إدارة رعاية المسنين، توصلت إلى أن مستوى العدالة التنظيمية ككل وجميع أبعادها متوسط، وأن مستوى التفاؤل ككل متوسط أيضاً، وإلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التفاعلية تعزي لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول الأبعاد الأخرى والعدالة التنظيمية ككل. وإلى وجود فروق حول العدالة الإجرائية والعدالة التنظيمية ككل تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، ولا توجد فروق حول الأبعاد الأخرى. وإلى عدم وجود فروق حول العدالة التنظيمية ككل وجميع أبعادها تعزي لمتغيري المؤهل العلمي والعمر، وعدم وجود فروق حول العدالة التوزيعية والإجرائية تعزي لمتغير محافظة مركز العمل، بينما توجد فروق حول العدالة التفاعلية والمعلوماتية والعدالة التنظيمية ككل. وإلى عدم وجود فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول التفاؤل تعزي لمتغير الدراسة، وإلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والتفاعلية والتفاوت.



التعليق على الدراسات السابقة:

اتضح للباحث من الدراسات السابق عرضها أنها قدمت العديد من المساهمات الفكرية أهمها:
١- انخفاض الجدارات القيادية والسلوكية والفنية والإنتاجية للعاملين في البنوك المصرية (السيد، والطحان، ٢٠١٤)، وانخفاض مستوى تطبيق حزم الجدارات السلوكية والفنية (النجار، وشعيب، ٢٠٢٠)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات البحث فيما يتعلق بإدراك مفهوم الجدارات الوظيفية (زين، وآخرون، ٢٠١٨)، ووجود اختلافات كبيرة في جدارات إدارة المشروع على مستويات مختلفة من النموذج الوظيفي، إلا أن التوزيع يظل ثابتاً على مستويات مختلفة من وظائف إدارة المشروع بالنسبة للجدارات المفاهيمية والتنظيمية، والجدارات البشرية، والجدارات الفنية (Chen et al., 2019).

٢- وفيما يتعلق بالعلاقة بين الجدارات ومستوى الأداء، اتضح أن الجدارة عبر الثقافات كان لها تأثير إيجابي ومباشر على أداء الفريق (Sucher and Cheung, 2015)، وتم التأكيد على الترابط بين آليات الأبعاد المفاهيمية الثلاث لجدارة إدارة المشروع (إدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية)، وبين المستويات الثلاث للشركات العسكرية (الفردية والجماعية والتنظيمية) (Loufrani-Fedida and Saglito, 2016)، وإلى وجود علاقة طردية بين تطبيق مدخل الجدارات والتصميم الوظيفي وتحسن مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي وتحسن معدل دوران العمل (متولي، وعبد الفتاح، ٢٠١٧)، وإلى وضوح التأثير الإيجابي المكتسب من تطوير وتنفيذ الجدارات المميزة على الأداء والميزة التنافسية (Fernandez et al., 2018)، بالإضافة وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم الجدارات الوظيفية في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى فعالية النشاط التدريبي (زين، وآخرون، ٢٠١٨)، وإلى وجود تأثير معنوي لبعدي الجدارات الوظيفية (الفنية - السلوكية) على جميع أبعاد بطاقات الأداء المتوازن وعلى المقياس الكلي لها (أبو بكر، ٢٠١٩)، وإلى وجود تأثير إيجابي معنوي لحزم الجدارات الوظيفية (القيادية، والسلوكية، والفنية، والإنتاجية) في تطوير وتعزيز أداء القيادات الإدارية (النجار، وشعيب، ٢٠٢٠).

٣- اعتمدت دراسات الجدارات الوظيفية على العديد من الأبعاد في دراستها، فمنهم من اعتمد على تصنيفها إلى أربعة أنواع أو أبعاد هي الجدارات (القيادية، والسلوكية (أو الشخصية)، والفنية، والإنتاجية) (السيد، والطحان، ٢٠١٤؛ الحبشي، وآخرون، ٢٠١٧؛ متولي، وعبد الفتاح، ٢٠١٧؛ النجار، وشعيب، ٢٠٢٠)، أو جدارات (ريادة الأعمال، والإدارة والأعمال،

والموارد البشرية، والشخصية) (Silveyra et al., 2020)، ومنهم من استخدم ثلاثة أبعاد لجدارات إدارة المشروع ككل هي (إدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية) (Loufrani-Fedida and Saglito, 2016)، أو الجدارات (المفاهيمية التنظيمية، والبشرية، والمعرفة الفنية) (Chen et al., 2019)، أو الجدارات المميزة (الصورة الذهنية، والرقابة، وإدارة المعرفة) (Fernandez et al., 2018)، أو (الجدارات المعرفية والتحفيزية، والتعقيد المؤسسي التنظيمي، والاستخدام السلوكي المتعمد للتكنولوجيا) (Wiziack and dos Santos, 2021)، ومنهم من اعتمد على بُعدين فقط هما الجدارات (الفنية، والسلوكية) (أبو بكر، ٢٠١٩)، ومنهم من اعتمد على بُعد واحد فقط هو (الجدارة الثقافية للموظفين) (Sucher and Cheung, 2015)، ومنهم من اعتمد على عدة عبارات في قائمة الاستقصاء لقياس الجدارات الوظيفية ككل (زين، وآخرون، ٢٠١٨).

٤- أن العدالة الإجرائية كانت مؤشراً هاماً ومباشراً لرضا المشرف، في حين أن العدالة التوزيعية توقعت الرضا عن الأجور، وكان كلا من متغيري العدالة مجرد تنبؤات غير مباشرة للالتزام التنظيمي (DeConinck and Stilwell, 2004)، وأن المسؤولية الاجتماعية للشركات الاقتصادية والخيرية لم يكن لها آثار كبيرة على العدالة الإجرائية، ولكن كان لها آثار كبيرة ومباشرة على الالتزام التنظيمي العاطفي، وإلى أن العدالة الإجرائية كان لها تأثير كبير على تقدير الذات المستند إلى المنظمة، وكان لكل من العدالة الإجرائية وتقدير الذات المستند إلى المنظمة تأثيرات كبيرة على الالتزام التنظيمي العاطفي، وإلى أن برامج المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية للشركات يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين، من خلال العدالة الإجرائية وتقدير الذات المستند إلى المنظمة (Kim et al., 2021)، وأن لكل من الثقة التنظيمية وإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الالتزام التنظيمي، وأن مستوى الالتزام التنظيمي بصفة عامة يميل إلى الارتفاع بين العاملين الأقدم في الخدمة والأعلى في مستوى الثقة التنظيمية والذين يزداد لديهم مستوى إدراك العدالة التنظيمية (مناع، ٢٠١٤)، وإلى وجود تأثير مباشر دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة، وعدم وجود تأثير غير مباشر دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة مروراً بالمزاج، وعدم وجود تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مروراً بالمزاج والثقة (العززي، وآخرون، ٢٠٢٠).



٥- أن الدعم التنظيمي المدرك يعمل كوسيط بين العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية، أما العدالة التفاعلية فهي على حد سواء تنبؤ مباشر وغير مباشر للثقة الإشرافية من خلال دعم المشرف المدرك، وترتبط العدالة التوزيعية بشكل غير مباشر بالثقة التنظيمية من خلال دعم المشرف المدرك وبشكل مباشر بالثقة التنظيمية، وتعد العدالة التوزيعية سابقة لكل من الدعم التنظيمي المدرك ودعم المشرف المدرك، بينما ترتبط العدالة الإجرائية مباشرة بالثقة التنظيمية (DeConinck, 2010)، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤)، كما يوجد أثر لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية (الخرشة، ٢٠١٥)، وأن التضمين التنظيمي توسط في العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والأداء في الدور، وأن درجة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية ومكونات التضمين التنظيمي متفاوتة، وكانت العدالة الإجرائية مؤشراً أقوى للبعد المناسب من العدالة التوزيعية، وكانت العدالة التوزيعية مؤشراً أقوى للبعد التضحية من العدالة الإجرائية (Ghosh et al., 2017)، ويوجد ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، في حين لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع (أمين، ٢٠١٨).

٦- أن تنفيذ التغذية المرتدة بزاوية ٣٦٠ درجة في المنظمة لا يؤدي فقط إلى العدالة التنظيمية، ولكنه يساعد أيضاً في الحفاظ على هذه العدالة وجعل العدالة جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية (Karkoulian et al., 2016)، وهناك علاقة بين قوة الخبرة للمدير ورضا العاملين عن الرئيس المباشر تتوسطها كل من تكتيكات التأثير وأبعاد العدالة التنظيمية، وأن هذه العلاقة موجبة إذا توسطها كل من تكتيك التبادل والعدالة الإجرائية، أو تكتيك العقاب والعدالة التعاملية، أو تكتيك العقلانية والعدالة المعلوماتية (ريان، وآخرون، ٢٠١٦)، وأن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على رأس المال النفسي كان بعد العدالة الإجرائية، يليه بعد العدالة التفاعلية، بينما لم يتبين وجود تأثير للبعد العدالة التوزيعية (سويقي، ٢٠١٧)، وإلى وجود تأثير معنوي قوي ذو دلالة إحصائية للبعدي (عدالة التعامل - عدالة التوزيع) كمتغيرات وسيطة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري، ولا يوجد تأثير معنوي للبعد (عدالة الإجراءات) (محمود، ٢٠١٩).

٧- أن عدم التأكد الناجم عن الدعاية السلبية قد خفف من العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما أن العدالة التنظيمية تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للوكلاء الذين

يواجهون حالة عدم التأكد (Wolfe et al., 2018)، وأن الانفعالات توسطت في العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية وضغوط العمل. وكانت نماذج الوساطة لتصورات العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)، وضغوط العمل التي تتوسطها العواطف متشابهة تماماً (Pérez-Rodríguez et al., 2019)، وإلى وجود تأثيراً مهماً وإيجابياً للعدالة التنظيمية على سلوك الموظف الإبداعي وعلى مشاركته للمعرفة، كما أن مشاركة المعرفة ساهمت في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل الإبداعي للموظف (Akram et al., 2020)، وإلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية والتعاملية والتفاؤل (الطببائي، وبطيان، ٢٠٢١).

٨- اعتمدت دراسات العدالة التنظيمية على العديد من الأبعاد في دراستها، فمنهم من اعتمد على خمس أبعاد هم (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤؛ الخرشة، ٢٠١٥)، أو (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والزمنية، والمكانية) (Akram et al., 2020)، ومنهم من اعتمد على أربعة أبعاد هم (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والمعلوماتية) (ريان، وآخرون، ٢٠١٦؛ أمين، ٢٠١٨؛ العنزي، وآخرون، ٢٠٢٠؛ الطببائي، وبطيان، ٢٠٢١)، ومنهم من اعتمد على ثلاثة أبعاد هم (الإجرائية، والتفاعلية أو التعاملية، والتوزيعية) (DeConinck, 2010؛ مناع، ٢٠١٤؛ Karkoulia et al., 2016؛ سويفي، ٢٠١٧؛ Pérez-Rodríguez et al., 2019؛ محمود، ٢٠١٩)، ومنهم من اعتمد على بُعدين فقط هما (الإجرائية، والتوزيعية) (DeConinck and Stilwell, 2004؛ Ghosh et al., 2017)، ومنهم من اعتمد على بُعد واحد فقط هو العدالة التنظيمية ككل (Wolfe et al., 2018)، أو بالاعتماد على العدالة الإجرائية فقط (باعتبارها أحد أبعاد العدالة التنظيمية) (Kim et al., 2021).

وقد لاحظ الباحث بناءً على ما سبق عرضه عدم قيام الدراسات السابقة التي توصل إليها بتوضيح العلاقة بين الجدارات الوظيفية والعدالة التنظيمية، وكذلك عدم وجود دراسات سابقة توضح مدى إمكانية استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية، وبشكل خاص في بنك مصر وفروعه، وذلك على الرغم من أهميتهما معاً لجميع المنظمات.

وبناءً على ذلك ظهرت للباحث فجوة بحثية تتمثل في وجود أهمية بحثية لتوضيح مدى إمكانية استخدام الجدارات الوظيفية للعاملين في المنظمات المصرية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية بين هؤلاء العاملين بهذه المنظمات، وذلك من خلال التطبيق على العاملين في بنك



مصر وفروعه باعتباره من المنظمات المصرية الهامة في المجتمع المصري، والذي يهمله كسائر المنظمات المصرية تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين به، وحتى يمكن للباحث تقديم توصيات مناسبة تفيد الإدارة العليا ببنك مصر وفروعه، وكذلك تفيد غيره من المنظمات المصرية على اختلاف أنواعها وأنشطتها، والتي تحتاج إلى تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بها.

٤ - منهجية البحث:

يتناول الباحث فيما يلي المنهجية المتبعة في هذا البحث، والتي تشتمل على مشكلة وفروض ومتغيرات وأهداف البحث، ثم مجتمع البحث والعينة، وأخيراً طريقة جمع وتحليل البيانات:

١/٤: مشكلة البحث:

بناءً على الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة السابق عرضهما، يمكن للباحث تحديد مشكلة البحث في "عدم وضوح مدى تحقق أو عدم تحقق الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) لدى العاملين في بنك مصر وفروعه، وكذلك عدم وضوح مدى تحقق أو عدم تحقق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) بين العاملين في بنك مصر وفروعه، وما مدى إمكانية استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه؟". وبناءً على ذلك، يمكن طرح التساؤلات الرئيسية التالية لهذه المشكلة:

- ١- هل تتحقق الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) لدى العاملين في بنك مصر وفروعه؟
- ٢- هل تتحقق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) بين العاملين في بنك مصر وفروعه؟
- ٣- هل يوجد أي ارتباط بين الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) والعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه؟
- ٤- ما هو تأثير الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه؟

٢/٤: فروض البحث:

في ضوء عنوان البحث ولدراسة مشكلته البحثية يتم بناء فروض البحث التالية:
الفرض الرئيسي الأول: "لا تتحقق الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) لدى العاملين في بنك مصر وفروعه"
الفرض الرئيسي الثاني: "لا تتحقق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) بين العاملين في بنك مصر وفروعه"

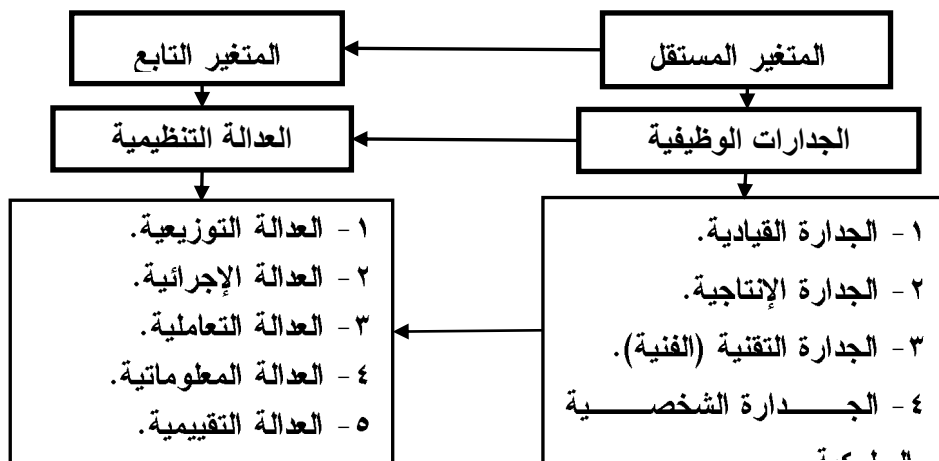
الفرض الرئيسي الثالث: "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) والعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه"
الفرض الرئيسي الرابع: "لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه"
 ويتفرع عن هذا الفرض الرئيسي الرابع الفروض الفرعية التالية:

- ١- لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التوزيعية في بنك مصر وفروعه.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة الإجرائية في بنك مصر وفروعه.
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التعاملية في بنك مصر وفروعه.
- ٤- لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة المعلوماتية في بنك مصر وفروعه.
- ٥- لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه.

٣/٤: متغيرات البحث:

وفقاً لمشكلة البحث وفروضه السابق عرضهما، فإنه يمكن توضيح متغيرات البحث كما

يلي:



شكل رقم (١) هيكل متغيرات البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث



٤/٤: أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- ١- توفير معرفة علمية منظمة عن موضوع الجدارات الوظيفية وأهميتها وأبعادها.
- ٢- توفير معرفة علمية منظمة عن موضوع العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها.
- ٣- التعرف على مستوى الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) ومدى تحققها أو عدم تحققها لدى العاملين في بنك مصر وفروعه المختلفة.
- ٤- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) ومدى تحققها أو عدم تحققها بين العاملين في بنك مصر وفروعه المختلفة.
- ٥- التعرف على علاقة الارتباط ودلالاتها بين الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) والعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه المختلفة.
- ٦- التعرف على تأثير الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه المختلفة.
- ٧- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للإدارة العليا ومتخذي القرار في بنك مصر وفروعه بصفة خاصة، ولجميع المنظمات المصرية بصفة عامة، للاستفادة من الجدارات الوظيفية ومدى إمكانية استخدامها كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية.

٥/٤: مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في بنك مصر وفروعه المختلفة والمنتشرة في جميع محافظات جمهورية مصر العربية، وذلك سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية (المباشرة) أو يشغلون وظيفة غير إشرافية، وأيا كانت مدة خبرتهم، أو مستواهم التعليمي، وطبقاً لأحدث الإحصائيات التي توصل إليها الباحث، يبلغ عدد العاملين في البنك بفروعه المختلفة حوالي (١٨٠٠٠) موظف، يعملون في حوالي (٧٠٠) فرعاً متصلة إلكترونياً ومنتشرة بجميع أنحاء جمهورية مصر العربية (موقع بنك مصر، ٢٠٢١). وبتطبيق قانون تحديد حجم العينة للمجتمع المحدود، تم تحديد حجم العينة بـ (٣٧٧) عامل في بنك مصر (موقع تحديد حجم العينة، ٢٠٢١)، ولكن الباحث قام بتوزيع (٤٠٠) استمارة استقصاء (بطريقة العينة العشوائية الميسرة) على العاملين في بنك مصر وفروعه المختلفة {وذلك داخل نطاق إقليم القاهرة الكبرى (محافظات: القاهرة والجيزة والقليوبية) بالإضافة إلى بعض فروع البنك المنتشرة في المحافظات والأقاليم المختلفة بقدر المستطاع}، وذلك من أجل زيادة نسبة الردود، وقد استرجع منها (٣٨٤) استمارة، أُستبعد

منها (١٤) استمارة تبين أنها غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستمارات السليمة والخاضعة للتحليل الإحصائي (٣٧٠) استمارة، وهو ما يعادل (٩٨,١٤%) من حجم عينة المطلوب وهو (٣٧٧) استمارة، مما يمكن الباحث من الحصول على المؤشرات الكافية والسليمة والتي تساعده في اختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه، ومن ثم إمكانية تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع البحث بأكمله.

٦/٤: طريقة جمع وتحليل البيانات:

تم جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات التي تفيد في تحقيق أهداف البحث، واختبار فروضه من بنك مصر وفروعه المختلفة، وسيتم عرض كل ما يتعلق باستمارة الاستقصاء في الجزء الخاص بالإطار التطبيقي للبحث.

وقد تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها، عن طريق اعتماد الباحث على الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تتفق مع فروض البحث من ناحية، ومع طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، حيث:

- ١- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات الدراسة.
- ٢- تم استخدام اختبار T-Test لعينة واحدة، لاختبار الفرضين الرئيسيين الأول والثاني للدراسة.
- ٣- تم استخدام اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة وأبعادهما المختلفة، وذلك من خلال قيم معامل ارتباط Pearson ودلالته المعنوية، لاختبار الفرض الرئيسي الثالث.
- ٤- تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression** لاختبار الفرض الرئيسي الرابع للدراسة وفروضه الفرعية.

٥- الإطار النظري للبحث:

ويشتمل الإطار النظري للبحث على مفهوم الجدارات الوظيفية وأهميتها وأبعادها، وعلى مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها، وذلك كما يلي:

١/٥: مفهوم الجدارات الوظيفية وأهميتها وأبعادها:

تم تعريف الجدارة في مؤتمر عالمي كبير عقد في جوهانسبرج عام ١٩٩٥م بأنها "السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية تفوق المعدلات العادية" (لوسيا، وليبنجر، ٢٠٠٠، ص ١). كما عرف (شاندا، وكوبرا، ٢٠٠٢) الجدارة الوظيفية بأنها "مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة



والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع الموظف بالجدارة الوظيفية بصفة مستمرة" (السيد، والطحان، ٢٠١٤، ص ٥٤٥). كما يرى (Matveev and Nelson, 2004) أن الجدارة تشير إلى "قدرة الفرد على أداء المهمة المطلوبة منه بشكل فعال" (Sucher and Cheung, 2015, p.94). ويعرف (Rekers, 2013) الجدارات بأنها "صفات شخصية مرتبطة بالأداء الفعال والتميز في العمل، حيث تظهر الجدارات من خلال إنجاز الفرد في العمل المكلف به، وفي الوقت المطلوب بكفاءة عالية" (متولي، وعبد الفتاح، ٢٠١٧، ص ٧٢١).

ويرى مجموعة من الباحثين أن الجدارة هي "قدرة الفرد أو فريق العمل أو الشركة على تجميع الموارد ودمجها معاً (المعارف، والمهارات، والمواقف) من أجل تنفيذ نشاط أو عملية معينة" (Loufrani-Fedida and Saglito, 2016, p.73). كما أن الجدارات هي "مزيج من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكن المنظمة من زيادة مواردها غير الملموسة، وأداء الأنشطة الحيوية بكفاءة أكبر من منافسيها والاستعداد باستراتيجيات جديدة للتكيف مع التغيير" (Fernandez et al., 2018, p.30). والجدارة الوظيفية هي "أي مهارة أو اتجاه أو سلوك أو دافع أو خاصية شخصية تعتبر ضرورية لأداء العمل بشكل متميز وفعال وتكون ذات صلة بوظيفة محددة أو بنشاط داخل وظيفة محددة أو مجموعة وظائف متشابهة، وهي ليست مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها بشكل علني من خلال تحليل الأداء المتميز" (زين، وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٥٦).

وعرفت (الدماطي، ٢٠١٩) الجدارة بأنها "تلك القدرات والمهارات والمعارف والسمات والقيم المهنية والقيم الأخلاقية التي تحدد من خلال السلوكيات الضرورية لأداء العمل الجيد وفقاً للمعايير المطلوبة، وذلك لأن استغلال القدرات والمهارات والمعارف والسمات والقيم المهنية والأخلاقية استغلالاً جيداً ينعكس على تحقيق التميز في الأداء" (أبو بكر، ٢٠١٩، ص ٩٠). وجدارة ريادة الأعمال هي "كل تلك السمات التي يمتلكها الشخص (مثل المهارات والمعرفة والقدرات والمواقف والمعتقدات) المناسبة لإنشاء شركة" (Silveyra et al., 2020, p.3). والجدارات الوظيفية هي "مجموعة من الصفات والسمات الشخصية والمؤهلات العلمية والممارسات العملية التي يمتلكها الموظف، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الموكلة إليه بطريقة متميزة وبدرجة تفوق المستوى المطلوب" (النجار، وشعيب، ٢٠٢٠، ص ٦١١).

وبناءً على ما سبق يمكن للباحث يمكن للباحث تعريف الجدارات الوظيفية بأنها "مجموعة من السمات والمعارف والمهارات والقدرات والمؤهلات والقيم الشخصية والعملية والعملية

التي تمكن الموظف من أداء مهامه وواجباته الوظيفية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والتميز وبأقل قدر من الوقت والجهد".

أهمية الجدارات الوظيفية:

أوضح (Daniels et al., 2001) أن الجدارات الوظيفية تساعد على تعزيز السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء بدلاً من مجرد تقييم السلوكيات المطلوبة لمتوسط الأداء (زين، وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٥٧). وأكد (Sanghi, 2007) بأن للجدارات الوظيفية العديد من المنافع والفوائد على المستوى الفردي، والتي تعكس أهميتها، حيث أن القيمة المضافة للموظفين تكمن في وضوح العمليات والمهارات والمعارف التي يحتاجها، وفي التعلم والتطوير المستمرين، وفي زيادة الحوافز والفرص المستقبلية الأفضل (السميرات، ٢٠١٨، ص ١٧). ويرى (Robin, 2010) أن الجدارات الوظيفية تساعد في خلق لغة مشتركة يمكن استخدامها بشكل مستمر للتواصل مع العاملين من أجل تحقيق الأهداف (الأداء الفعال)، وبالتالي تعزيز احترام الموظف بتحسين مبدأ الشفافية في عمليات إدارة الموارد البشرية (زين، وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٥٧).

ويذكر (Andrews, 2011) بأن الجدارات الوظيفية بشكل فعال تتطلب مشاركة الموظفين وكافة العاملين في المنظمة لتحقيق الاستفادة لهم فهي تعطيهم القدرة على فهم وإدراك أي الجدارات المطلوبة للنجاح في وظائفهم، والنظر بوضوح لأي الجدارات وفجوات الجدارات الموجودة لديهم، وتحديد خطة التطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب لهذه الأعمال، وتحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطورهم، وإدراك جداراتهم وفرصهم للاستفادة منها في مهام أخرى (السميرات، ٢٠١٨، ص ١٧، ١٨). ويرى (Jason, 2011) أن السبب الرئيسي للاستخدام المتزايد لنظام الجدارات الوظيفية في المنظمات يرجع إلى قيمته الاستراتيجية كوسيلة لتحسين الأداء لكلاً من الأفراد والمنظمات، حيث وجدت دراسات حديثة أن (٩٠%) من الشركات الأمريكية قد أخذت بمفهوم الجدارة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين (زين، وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٥٧).

وذكر (مصطفى، ٢٠١٤) أن الجدارات الوظيفية تفيد المديرين في: فهم أي الجدارات المطلوبة للنجاح في الوظائف، وفي تحديد خطة التعلم والتطوير لأداء الأعمال المطلوبة، وفي تحديد الإنجازات التي حققوها (النجار، وشعيب، ٢٠٢٠، ص ٦١٣). وأضاف (يوسف، ٢٠١٥) أن إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة تنطوي على استخدام عناصر الجدارات الوظيفية في تحسين عملياتها، حيث تظهر أهمية الجدارات الوظيفية في: الاختيار والتعيين:



حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين على معلومات متعلقة بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف؛ الترقية والمسارات الوظيفية: حيث يعتمد المدير في الترقية والتطوير الوظيفي على معلومات موثقة عن احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة، وبالتالي تساعد الجدارة في اتخاذ مثل هذه القرارات؛ التدريب والتطوير: حيث تساعد الجدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، فهي توضح الفرق بين ما يتمتع به الموظف فعلياً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة؛ إدارة الأداء: حيث تقوم الجدارة بوضع مؤشرات قياسية للمعايير المطلوبة لتقييم الأداء، وهذه المعايير تتدرج بتسلسل، ومن ثم فهي تقلل الجدل حول تقييم الأداء؛ وتطبيق أسلوب منهجي لقياس الكفاءات الفردية وخطط التعاقب الوظيفي والتطوير الوظيفي ... إلخ (النجار، وشعيب، ٢٠٢٠، ص ٦١٣، ٦١٤؛ الصعوب، ٢٠١٧، ص ١٦، ١٧؛ زين، وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٥٧).

أبعاد الجدارات الوظيفية:

تعددت وتنوعت الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في دراسة الجدارات الوظيفية بين الباحثين، فمنهم من اعتمد على تصنيفها إلى سبعة أبعاد هي (جدارة الوظائف الإدارية، وجدارة الأدوار الإدارية، وجدارة مهارات الاتصال، وجدارة التنمية الذاتية، والرؤية الاستراتيجية، والمبادرة، والابتكار) (الصعوب، ٢٠١٧). ومنهم من اعتمد على تصنيفها إلى أربعة حزم أو أنواع أو أبعاد هي الجدارات (الإنتاجية، والتقنية (الفنية)، والقيادية، والشخصية (السلوكية)) (لوسيا، وليبنجر، ٢٠٠٠؛ السيد، والطحان، ٢٠١٤؛ الحبشي، وآخرون، ٢٠١٧؛ متولي، وعبد الفتاح، ٢٠١٧؛ النجار، وشعيب، ٢٠٢٠)، أو جدارات (ريادة الأعمال، والإدارة والأعمال، والموارد البشرية، والشخصية) (Silveyra et al., 2020). ومنهم من استخدم ثلاثة أبعاد لجدارات إدارة المشروع ككل هي (إدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية) (Loufrani-Fedida and Saglito, 2016)، أو الجدارات المميزة (الصورة الذهنية، والرقابة، وإدارة المعرفة) (Fernandez et al., 2018)، أو جدارات (المعرفة، والمهارة، والاتجاه) (السميرات، ٢٠١٨)، أو الجدارات (المفاهيمية التنظيمية، والبشرية، والمعرفة الفنية) (Chen et al., 2019)، أو (الجدارات المعرفية والتحفيزية، والتعقيد المؤسسي التنظيمي، والاستخدام السلوكي المتعمد للتكنولوجيا) (Wiziack and dos Santos, 2021). ومنهم من اعتمد على بُعدين فقط هما الجدارات (الفنية، والسلوكية) (أبو بكر، ٢٠١٩). ومنهم من اعتمد على بُعد واحد فقط هو (الجدارة الثقافية للموظفين) (Sucher and Cheung, 2015). ومنهم من اعتمد على عدة عبارات في قائمة الاستقصاء لقياس الجدارات الوظيفية ككل (زين، وآخرون، ٢٠١٨).

وبناءً على الأبعاد والأنواع والتصنيفات السابق عرضها والمتعلقة بدراسة الجدارات الوظيفية في المنظمات المختلفة، توصل الباحث إلى أن من أكثر هذه الأبعاد والتصنيفات شيوعاً لدراسة الجدارات الوظيفية هي تقسيمها إلى أربع أبعاد أساسية هي: الجدارة القيادية، والجدارة الإنتاجية، والجدارة التقنية (الفنية)، والجدارة الشخصية والسلوكية، ولذلك سيعتمد الباحث على هذا التصنيف في دراسته للجدارات الوظيفية في المنظمات المصرية.

وفيما يلي يقدم الباحث شرح مختصر لهذه الأبعاد الأربع التي سيعتمد عليهما في دراسة وقياس مستوى الجدارات الوظيفية في المنظمات المصرية، وذلك من خلال التطبيق على بنك مصر وفروعه:

(١) الجدارة القيادية Leadership Competency: وهي السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين من عملاء وزملاء، وتعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وخبرته ومهاراته الاجتماعية، وتشمل: القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية والدبلوماسية، والقدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات، والقدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنظمة، والقدرة على التوجيه والإشراف والتدريب (لوسيا، وليبنجر، ٢٠٠٠، ص ٤، ٥؛ السيد، والطحان، ٢٠١٤، ص ٥٤٨، ٥٤٩؛ الحبشي، وآخرون، ٢٠١٧، ص ٤٩١، ٤٩٢؛ النجار، وشعيب، ٢٠٢٠؛ ص ٦١٥).

(٢) الجدارة الإنتاجية Productive Competency: وهي السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا، وتشمل: التركيز على الأهداف، والاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم، والرغبة في التطوير والابتكار، والبحث عن حلول بدلاً من التوقف والاستسلام للمشكلات، والإخلاص في العمل دون رقابة خارجية، ومهاجمة المشكلات قبل أن تتفاقم، والمبادرة والحماس (لوسيا، وليبنجر، ٢٠٠٠، ص ٤؛ السيد، والطحان، ٢٠١٤، ص ٥٤٨؛ الحبشي، وآخرون، ٢٠١٧، ص ٤٩١؛ النجار، وشعيب، ٢٠٢٠؛ ص ٦١٥).

(٣) الجدارة التقنية (الفنية) Technical Competency: وهي السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية والعلمية للموظف، وتشمل: القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل، والمؤهلات العلمية والخبرة العملية، والقدرة على حل المشكلات بالطرق التقليدية والمبتكرة، والقدرة على التعامل مع المعلومات، والقدرة على إدارة الزمان والمكان والمشروعات (لوسيا، وليبنجر، ٢٠٠٠، ص ٤؛ السيد، والطحان، ٢٠١٤، ص ٥٤٨؛ الحبشي، وآخرون، ٢٠١٧، ص ٤٩١؛ النجار، وشعيب، ٢٠٢٠؛ ص ٦١٥).



(٤) الجدارة الشخصية والسلوكية **Personal and Behavioral Competency**: وهي المواصفات الشخصية والسلوكية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة، ومع العملاء والرسامين ووسائل الإعلام خارج المنظمة، وتشمل: القدرة على الالتزام وإدارة الذات، ودرجة عالية من الثقة بالنفس، والمرونة في معاملة الزملاء والعملاء والقدرة على العمل في فريق، والقدرة على الاستفادة من التغذية العكسية وتقبل النقد، والتمتع برؤية واضحة للأهداف الذاتية، والقدرة على التعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها (لوسيا، وليبنجر، ٢٠٠٠، ص ٤، ٥؛ السيد، والطحان، ٢٠١٤، ص ٥٤٩؛ الحبشي، وآخرون، ٢٠١٧، ص ٤٩٢؛ النجار، وشعيب، ٢٠٢٠، ص ٦١٥).

٢/٥: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها:

ترجع جذور العدالة التنظيمية **Organizational Justice** إلى نظرية العدالة لـ (Adams, 1965) والتي تفترض أن العامل يقارن بين المخرجات أو النتائج التي يحصل عليها من المنظمة (مثل: الدخل المادي (أو الأجر)، والتقدير، والاعتراف، والمكافآت، والسلطة، والمهام المتميزة) والمدخلات أو المساهمات التي يقدمها للمنظمة (مثل: المعرفة، والمجهود المبذول في العمل، والتعليم، والمهارات، والقدرات) مع شخص آخر في العمل (سواء في نفس مجموعة العمل أو في المنظمة ككل) وهو ما يطلق عليه العدالة الداخلية، وقد تتم المقارنة مع أفراد يعملون في منظمات أخرى، وهو ما يطلق عليه العدالة الخارجية (DeConinck, 2010, p.1350؛ مناع، ٢٠١٤، ص ٢٩٤؛ ريان، وآخرون، ٢٠١٦، ص ١٣٢؛ Wolfe et al., 2018, p.21؛ Akram et al., 2020, p.118). وتم تعريف العدالة التنظيمية من قبل (Husem et al., 1987) بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين" (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ١٠). وعرفها (Greenberg, 1990) بأنها "تشير إلى شعور العاملين بالإنصاف في المنظمة وإدراكهم تجاه الكيفية التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج وكذلك إدراكهم بعدالة تلك النواتج ذاتها" (مناع، ٢٠١٤، ص ٢٩٥). وعرفها (Moorman, 1991) بأنها "تهتم بالطرق التي يحدد بها الموظفون ما إذا كانوا قد عوملوا بشكل عادل في وظائفهم، والطرق التي من خلالها تؤثر القرارات على المتغيرات الأخرى المتعلقة بالعمل" (Kim et al., 2021, p.2). كما عرفها (Saal and Moor, 1993) بأنها "القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية

للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة" (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ١٤). أما (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤) فيرونها "قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة" (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ١٤). وعرفها (Baldwin, 2006) بأنها "مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة، والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة" (العنزي، وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢٥١). أما (Caleo, Whitman, Carpenter, Horner, & Bernerth, 2012) فيرون أنها "إدراكات الموظفين لدرجة الإنصاف التي تعاملهم بها السلطات التنظيمية" (Karkoulian et al., 2016, p.1863; Akram et al., 2020, p.118). وقد حدد (خشان، ٢٠١٢) تعريفاً تفصيلياً بأنها "إدراك العاملين للإنصاف والعدالة في المعاملة من جانب المنظمة، وذلك فيما يتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يتم تسلمها، والوسائل أو الإجراءات التي يتم اتباعها في سبيل توزيع تلك المخرجات، والمعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين أثناء تنفيذ تلك الإجراءات، وفيما يتعلق بكفاية المعلومات والتفسيرات المقدمة للمرؤوسين بشأن الإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات" (أمين، ٢٠١٨، ص ٢٠). وعرفها (أحمد، والزهرة، ٢٠١٦) بأنها "مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، بالمقارنة مع الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة" (الطبطبائي، وبطبيان، ٢٠٢١، ص ١٥١). ويرى (محمود، ٢٠١٩) أنها "مفهوم نسبي يتحدد من خلال إدراك الفرد لمدى عدالة وموضوعية المخرجات التنظيمية، والعمليات والإجراءات والتعاملات الشخصية داخل المنظمة مع غيره من الأفراد من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة" (محمود، ٢٠١٩، ص ٧٥٠). ويعرفها (الطبطبائي، وبطبيان، ٢٠٢١) بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الموظفين على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني" (الطبطبائي، وبطبيان، ٢٠٢١، ص ١٥٠).

وبناءً على ما سبق يمكن للباحث تعريف العدالة التنظيمية بأنها "تحقيق أعلى درجات الإنصاف والمساواة والنزاهة والموضوعية بين جميع العاملين من جانب المنظمة التي يعملون فيها، وذلك فيما يتعلق بتوزيع العوائد عليهم، وفي الإجراءات والأساليب التي يتم اتباعها في كافة نواحي العمل، وفي التعاملات التي يتلقونها، وفي المعلومات والتفسيرات المقدمة لهم في



كافة الأمور، وفي تقييم أدائهم وإنجازاتهم، وفي جميع الحقوق والواجبات والقرارات بشكل عام، ومن قبل جميع قيادات المنظمة".

أهمية العدالة التنظيمية:

أوضحت (Kelly, 1994) أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تُشكل ضابطاً توازانياً بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والإنساني، وأن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف، حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات، وإعطائهم فرصاً متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة، والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ١٦). ويرى (زايد، ٢٠٠٦) أن أهمية العدالة التنظيمية تنبع من الأثر الذي يمكن أن يحدثه إدراك العاملين في المنظمة لوجود العدالة التنظيمية من عدمه، فعندما يدرك العاملون عدم وجود أي درجة من العدالة في مكان العمل فإن ذلك يترتب عليه العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، في حين أن إدراك العاملين لوجود عنصر العدالة في كافة ممارسات العمل، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وممارساتها (ريان، وآخرون، ٢٠١٦، ص ١٣٢).

وأشار (DeConinck, 2010) إلى أن العدالة التنظيمية تشجع على تكوين علاقات التبادل الاجتماعي، والتي تتضمن القيام باستثمارات تشكل التزام كل طرف تجاه الآخر، حيث سيكون الموظفون أكثر التزاماً تجاه المنظمة إذا أدركوا أنهم يعاملوا معاملة عادلة، وفي المقابل سيكون لديهم شعور بالالتزام بسداد القيمة للمنظمة، وذلك من خلال المواقف الوظيفية الأكثر إيجابية (DeConinck, 2010, p.1350). وأضاف (Rai, 2013) أن أهمية العدالة التنظيمية ترجع إلى أن إدراك العاملين للعدالة بمثابة محدد هام لقراراتهم، وأنها تمثل العامل الذي يحدد سلوكياتهم واتجاهاتهم في مكان العمل، وأن الأفراد يستخدمون إدراكهم للعدالة التنظيمية في الوقت الراهن للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به في المستقبل (مناع، ٢٠١٤، ص ٢٩٥). ويعتقد (Karkoulian et al., 2016) أن المستويات العالية من العدالة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى زيادة المواقف والسلوكيات الإيجابية في العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي. في حين أن غياب العدالة التنظيمية يمكن أن يكون له آثار سلبية على الصحة النفسية للموظفين، ويؤدي إلى الإجهاد، والتغيب عن العمل، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وظهور النوايا الانتقامية لديهم (Karkoulian et al., 2016, p.1863).

ويرى (Ghosh et al., 2017) أن العدالة التنظيمية تركز على نظرية التبادل الاجتماعي، فعندما يرى الموظفون معاملة عادلة من قبل المنظمة وإدارتها، فإن ذلك يعتبر بمثابة منافع بالنسبة لهم، ونتيجة لذلك فإنهم يشعرون بضرورة الالتزام بالمعاملة بالمثل والقيام بالأعمال التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (Ghosh et al., 2017, p.132). واتضح لـ (سويفي، ٢٠١٧) أن العدالة التنظيمية تمثل أحد العناصر أو المكونات الهامة ذات الارتباط بنجاح المنظمات، فعندما يدرك العاملون أنهم يعاملون على أسس عادلة في المنظمة فإنهم سوف يحرصون على تكوين اتجاهات وسلوكيات إيجابية تجاه الأفراد والمنظمة على حد سواء، وعلى العكس من ذلك فإن إدراك العاملين لغياب العدالة يمكن أن يؤدي إلى حالة من التوتر النفسي الذي يؤثر بدوره في مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر والتعبير عنه (سويفي، ٢٠١٧، ص ٥٥٦، ٥٥٧). وأضاف (Wolfe et al., 2018) أن علماء العدالة قد لاحظوا منذ فترة طويلة أن الموظفين يقومون بسلوكيات إيجابية مفيدة للعمل عندما يعاملون بعدالة وإنصاف من قبل المشرفين عليهم، وأن هذا التعامل العادل من قبل المشرف يحقق مجموعة واسعة من النتائج الإيجابية والمفيدة من قبل الموظفين مثل زيادة الإنتاجية، والالتزام الأقوى بتحقيق الأهداف التنظيمية، وتقليل معدل الدوران، كما أن العدالة التنظيمية تحمي المنظمة من سلوكيات العمل غير المنتجة (مثل: إساءة استخدامات الإنترنت أثناء العمل)، وهي مؤشر رئيسي على الرضا الوظيفي العام للموظفين، وبالتالي تحقيق علاقات أفضل مع العملاء، كما أنها تعزز الامتثال لقواعد العمل، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام، في حين أن غياب العدالة التنظيمية وانتشار الظلم التنظيمي يزرع الغضب، ويؤدي إلى انخفاض الإنتاج، وانتشار سلوكيات الحماية الذاتية (Wolfe et al., 2018, p.21).

أما (الططبائي، وبطيان، ٢٠٢١) فترى أن العدالة التنظيمية تسعى إلى: جعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه. كما أنها تساعد القائد على أداء واجبه في إدارة مؤسسته، وتؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التي تُشعرهم بالعدالة التنظيمية. كما أنها تلعب دوراً في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل،



لتحقيق مصالح العاملين في المؤسسات، وتحقيق فعالية المؤسسة (الطبيبائي، وبطيان، ٢٠٢١، ص ١٥٣، ١٥٤).

أبعاد العدالة التنظيمية:

تعددت الأبعاد والأنواع والتصنيفات التي تم استخدامها لدراسة العدالة التنظيمية من قبل الأبحاث والدراسات العلمية المختلفة، فمنهم من اعتمد على خمس أبعاد هم العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤؛ الخرشة، ٢٠١٥)، أو العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والزمنية، والمكانية) (Akram et al., 2020)، ومنهم من اعتمد على أربعة أبعاد هم العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والمعلوماتية) (ريان، وآخرون، ٢٠١٦؛ أمين، ٢٠١٨؛ العنزي، وآخرون، ٢٠٢٠؛ الطبيبائي، وبطيان، ٢٠٢١)، ومنهم من اعتمد على ثلاثة أبعاد هم العدالة (الإجرائية، والتفاعلية (أو التعاملية)، والتوزيعية) (DeConinck, 2010؛ مناع، Pérez-Rodríguez et al., 2016؛ Karkoulian et al., 2016؛ سويفي، ٢٠١٧؛ 2019؛ محمود، ٢٠١٩)، ومنهم من اعتمد على بُعدين فقط هما العدالة (الإجرائية، والتوزيعية) (DeConinck and Stilwell, 2004؛ Ghosh et al., 2017)، ومنهم من اعتمد على بُعد واحد فقط هو العدالة التنظيمية ككل (Wolfe et al., 2018)، أو بالاعتماد على العدالة الإجرائية فقط (باعتبارها أحد أبعاد العدالة التنظيمية) (Kim et al., 2021).

وبناءً على ما سبق عرضه من الأبعاد والأنواع والتصنيفات المتعلقة بدراسة العدالة التنظيمية في المنظمات المختلفة، يمكن للباحث التوصل إلى أن من أكثر هذه الأبعاد والتصنيفات انتشاراً لدراسة العدالة التنظيمية هي تقسيمها إلى خمس أبعاد أساسية هم: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، والعدالة المعلوماتية، والعدالة التقييمية، ولذلك سوف يعتمد الباحث على هذا التصنيف في دراسته للعدالة التنظيمية في المنظمات المصرية.

وفيما يلي يقدم الباحث شرح مختصر لهذه الأبعاد الخمس التي سيعتمد عليها في دراسة وقياس مستوى العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية، وذلك من خلال التطبيق على بنك مصر وفروعه:

(١) العدالة التوزيعية Distributive Justice: يرجع جذور مفهوم العدالة التوزيعية أيضاً إلى نظرية العدالة لـ (Adams, 1965) والسابق توضيحها، وتعني "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة" (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ١٠؛ الخرشة، ٢٠١٥، ص ٢٢٩؛ Karkoulian et al., 2016, p.1863). وهي "الدرجة التي قد يوزع بها القادة التنظيميون

التريقات أو المكافآت المالية بين الموظفين (Akram et al., 2020, p.118). وتشير إلى العدالة المدركة للأفراد فيما يتعلق بتوزيع الموارد أو النتائج أو المخرجات من قبل المنظمة كإدراك الفرد لعدالة الأجور (أو المرتبات)، والمكافآت، والعلاوات، والحوافز، ... وكافة الموارد المالية الأخرى، والجوانب التنظيمية أو غير المالية (مثل: التريقات، والبرامج التدريبية، وتوزيع المهام، والمسئوليات، والقوة، والسلطة، والواجبات الوظيفية، والمواد، والمعدات، والتكنولوجيا، والمستلزمات المكتبية، والتكريم، والتقدير، والثناء، والعقاب، وتقييم الأداء، والمكافآت المعنوية ...)، وذلك مقابل أدائهم، ووقتهم، وجهودهم في العمل، وإمكانياتهم، ومساهماتهم التنظيمية، وبمعنى آخر يتوقع الموظفون الحصول على نتائج محددة من المنظمة بناءً على مساهماتهم المختلفة، كما أن لها علاقة بالعديد من النتائج المتعلقة بالأفراد (مثل: الرضا الوظيفي، والرضا عن الأجور)، والنتائج المتعلقة بالمنظمة (مثل: الالتزام التنظيمي، والولاء للمنظمة، ودوران العمل، وتقييم العامل للمشرف)، وحينما لا يحصل الفرد على النواتج التي يتوقعها مقارنة بالنواتج التي يحصل عليها الآخرون فإنه يشعر بعدم العدالة التوزيعية، وسيكون ذلك مبرر لبعض السلوكيات السلبية، وعدم الرضا عن النتائج (مثل: الأجر، والترقية)، وعدم بذل الجهد في العمل، ولها ثلاث قواعد هم (الانصاف، والمساواة، والحاجة) (DeConinck, 2010, DeConinck and Stilwell, 2004, p.226)؛ Karkoulian et al., 2016, p.1863؛ مناع، ٢٠١٤، ص٢٩٧، ٢٩٨؛ Ghosh et al., 2017, p.132؛ سويفي، ٢٠١٧، ص٥٥٧، ٥٥٨؛ أمين، ٢٠١٨، ص٢١؛ محمود، ٢٠١٩، ص٧٥١؛ قزامل، ٢٠١٩، ص١٨؛ Akram et al., 2020, p.118؛ الطبطبائي، وبطيان، ٢٠٢١، ص١٥٢).

(٢) العدالة الإجرائية **Procedural Justice**: وهي "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية" (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤، ص١٠؛ الخرشة، ٢٠١٥، ص٢٢٩؛ محمود، ٢٠١٩، ص٧٥١). وتركز على العملية المستخدمة في اتخاذ القرارات، لأن إدراك العدالة في الوسائل المستخدمة في إجراءات تحديد مقدار العقوبة أو المكافأة، أو كيفية تحديد النتائج قد تكون أكثر أهمية من النتيجة الفعلية (DeConinck and Stilwell, 2004, p.226, 227). وهي "العدالة المدركة لجميع الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرار" (Karkoulian et al., 2016, p.1863). كما أنها تعبر عن مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل وسائل تحديد الأجور وأسس الترقية (سويفي، ٢٠١٧، ص٥٥٨). وتشير إلى العدالة في الإجراءات والسياسات الرسمية لتحديد النتائج التنظيمية" (أمين، ٢٠١٨، ص٢١). وهي



"جميع الإجراءات التي يتم استخدامها أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين" (Akram et al., 2020, p.118). وهي "عدالة العملية التي يتم من خلالها تحديد النتائج، وتعتبر موجودة عندما تجسد الإجراءات أنواعاً معينة من المبادئ المقبولة معيارياً" (Kim et al., 2021, p.2). كما أنها تشير إلى العملية والإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ قرارات تخصيص وتوزيع الموارد والنتائج أو المخرجات، وأيضاً رد فعل الموظفين تجاه عدالة تلك الإجراءات الخاصة بهم، وبأنها قد اتخذت وفقاً لوسائل وإرشادات تتسم بالعدالة وعدم التحيز، وتفرق بين عملية اتخاذ القرار ونتائج ذلك القرار، وضرورة التركيز على المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار، وذلك بالسماح للأفراد اللذين سيؤثر عليهم القرار بسماع صوتهم وعرض آرائهم وتقديم المعلومات ذات الصلة بالقرار لهم، فحتى لو كانت النتيجة غير مرضية لهم، فإن مشاركتهم ستخفف من غضبهم، كما أنها تتأثر بالرؤساء التنظيميين بما في ذلك المشرف، وبنقطة الموظفين في الإشراف، فهي مهمة في تحديد درجة التزام الموظفين بالمنظمة، فالموظفون اللذين عوملوا معاملة عادلة في عملية تخصيص المكافآت سيكونون أكثر رضاً عن المشرفين ويظهرون التزاماً تنظيمياً أكبر، فهي أكثر ارتباطاً بالنتائج التنظيمية (مثل: الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والأداء، أو الاستقالة)، ويجب توافر ست معايير للعدالة الإجرائية هي: أن تطبق الإجراءات بنوع من الثبات والتناسق عبر الأفراد وعبر الزمن، والبعد عن أي نوع من التحيز، ودقة المعلومات التي استندت عليها عملية اتخاذ القرارات، ووجود بعض آليات تصحيح القرارات الخاطئة، والالتزام بالنواحي الأخلاقية والمعايير السائدة، والآخذ في الاعتبار كل الأفراد اللذين تؤثر عليهم القرارات (DeConinck and Stilwell, 2004, p.227؛ DeConinck, 2010, p.1350؛ Karkoulian et al., 2016, p.1863؛ Ghosh et al., 2017, p.132؛ سويفي، ٢٠١٧، ص٥٥٩؛ Akram et al., 2020, p.118؛ الطبطبائي، وبطيان، ٢٠٢١، ص١٥٢، ١٥٣).

(٣) العدالة التعاملية Interactional Justice: وهي "درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات" (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤، ص١١؛ الخرشة، ٢٠١٥، ص٢٢٩؛ محمود، ٢٠١٩، ص٧٥٢؛ Karkoulian et al., 2016, p.1863). وتشير إلى المعاملة بين الأشخاص أو مستوى العدالة المدركة في كيفية معاملة الموظفين في المنظمة، فهي تنطوي على سلوك الإدارة تجاه المرؤوسين (مثل: درجة الصدق والحساسية والاحترام) التي تظهر أثناء التعامل، ومدى الرضا أو عدم الرضا عن هذا التعامل (DeConinck, 2010, p.1350). وترتبط بالبعد الإنساني حيث أنها ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين، فهي تتخذ أبعاداً مثل:

اللطيف والأمانة والاحترام والتقدير والمصادقية والدبلوماسية (سويقي، ٢٠١٧، ص ٥٦٠). وهي "المدى الذي عنده يعتقد العاملون بأنهم يعاملوا بأمانة، وبصدق، وباحترام من قبل صانعي القرارات بالمنظمة" (أمين، ٢٠١٨، ص ٢٢). وهي "عدالة التواصل في القرارات والإجراءات التنظيمية" (Akram et al., 2020, p.118). وتشير إلى عدالة التعامل مع الأفراد المتخذ بشأنهم قرارات، بنوع من الكياسة والاحترام ومراعاة مشاعرهم وكرامتهم أثناء تحديد تلك الإجراءات وتنفيذها، حيث يهتم الأفراد بتقييم الطريقة أو الأسلوب الذي يعاملون به من الآخرين (رؤساء ومرؤوسين) ومدى اتصاف ذلك الأسلوب بالاحترام لهم ومراعاة كرامتهم من عدمه (مناع، ٢٠١٤، ص ٣٠٠، ٣٠١). وتركز على مستوى اهتمام الأفراد بعدالة المعاملة الشخصية والتواصل الذي يتلقونه، ومدى تعامل الشخصيات التنظيمية الرسمية مع مرؤوسيه بشكل عادل، وإدراك الموظفين لعدالة قرارات تلك الشخصيات وأفعالها داخل المنظمة (Karkoulian et al., 2016, p.1863, 1864). وتركز على إدراك الأفراد للعدالة فيما يتعلق بالتواصل والمعاملة الشخصية التي يتلقونها من منظماتهم، ويحدد إدراكهم للمعاملة العادلة السلطات التنظيمية فيما يتعلق بالقرارات داخل المنظمة (Akram et al., 2020, p.118). وتتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، وكذلك مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة، وأن يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته وأن يشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل هذه القرارات، وبناء تصورات خاصة حول المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ١٥، ١٦؛ سويقي، ٢٠١٧، ص ٥٦٠، ٥٦١؛ الطبطبائي، وبطيان، ٢٠٢١، ص ١٥٣).

(٤) العدالة المعلوماتية Informational Justice: وهي "التبرير والتفسير الذي يقدمه متخذ القرار لتوضيح لماذا اتخذت قرارات معينة أو لماذا تم تطبيق مجموعة معينة من الإجراءات" (ريان، وآخرون، ٢٠١٦، ص ١٣٧). وتعكس مستوى شفافية الإجراءات المتخذة لتنفيذ قرار أو تحقيق نتيجة معينة (سويقي، ٢٠١٧، ص ٥٦٠). وتشير إلى مدى عدالة المعلومات والتفسيرات المقدمة للأشخاص والمتعلقة بإجراءات أو نتائج معينة ومحددة، وإلى المعلومات المتوافرة لدى المرؤوسين عن شرح وتفسير القرارات والإجراءات والسياسات، وتعني أن تكون المعلومات أو البيانات متاحة للأفراد أو العاملين عندما يحتاجونها، فيجب على المدير أن يكون مصدر لتوفير المعلومات وأن يستقى منه العاملين الإرشادات عن ما يجب



عمله لإتمام مسار العمل، وأن يكون دائماً ملماً أو على دراية واسعة بأحدث المعلومات عن العمل في نطاق إدارته، وأن يعرف كل مرؤوس كيفية استخدام هذه المعلومات بفعالية، وأن يكون المرؤوسين قادرين على تبادل المعلومات فيما بينهم بحرية وثقة تامة، ويجب أن تتوفر قنوات اتصال جيدة لتوصيل المعلومات لكافة الإدارات التنظيمية، وأن تتضمن الدقة والصراحة في إيصال المعلومات، وأن تكون معقولة ومحددة وفي التوقيت المناسب، وأن تركز على الإيضاحات المقدمة للمرؤوسين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص إجراءات معينة وبأسلوب موثوق وأكد (ريان، وآخرون، ٢٠١٦، ص ١٣٦، ١٣٧؛ أمين، ٢٠١٨، ص ٢٢؛ قزامل، ٢٠١٩، ص ١٩).

(٥) العدالة التقييمية Evaluational Justice: وهي "درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه" (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ١١؛ الخرشنة، ٢٠١٥، ص ٢٢٩). وتتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة توضح للأفراد التأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة لتؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي، وتبدو في مدى إدراك المرؤوس لعدالة ونزاهة نظام تقييم أدائه من حيث معايير إعدادها، والقائمون على تنفيذها، وإجراءات وطريقة تطبيقها، والنتائج المترتبة عليه، وأن يطبق على جميع المرؤوسين بمساواة ودون تحيز أو عنصرية أو تفرقة على أساس العرق والجنس واللون أو أيه عوامل خارجية (موسى، ٢٠١٩، ص ١٤؛ قزامل، ٢٠١٩، ص ٢٠). وهناك عدداً من الإجراءات الخاصة بالعدالة التقييمية وهي: أن تتميز المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء بالصدق والقدرة على التمييز وإظهار الاختلافات بين العاملين مهما كانت بسيطة، والتدريب على الطريقة التي يتم بها التقييم والملاحظة، وتطبيق الموضوعية على العاملين دون تمييز أثناء عملية التقييم، وإطلاع المرؤوسين على نتائج التقييم، والسماح للعاملين بالتظلم والمناقشة مع الرؤساء في نتائج التقييم (موسى، ٢٠١٩، ص ١٥). كما أنها تزيد القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ١٦).

٦- الإطار التطبيقي للبحث:

ويشتمل الإطار التطبيقي للبحث على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، واختبار فروض البحث، وذلك كما يلي:

١/٦: استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث:

ويشتمل هذا الجزء على دليل استمارة الاستقصاء المستخدمة، واختبارات الثبات والصدق لها، والنتائج المتعلقة بالبيانات الأساسية للعاملين المستقصي منهم، كما يلي:

١/١/٦: دليل استمارة الاستقصاء:

يهدف الباحث من خلال استمارة الاستقصاء المرفقة الحصول على المعلومات التي يمكن من خلالها الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث واختبار فروضه، وتتشكل هذه المعلومات في ثلاث أقسام أساسية هي:

القسم الأول: ويشتمل على بيانات أساسية: يهدف من خلالها الباحث إلى التعرف على نوع المستقصي منه، ومستواه التعليمي، ومستواه الوظيفي، وسنوات خبرته.

القسم الثاني: ويهدف إلى التعرف على مستوى الجدارات الوظيفية للعاملين في بنك مصر بفروعه المختلفة: وذلك من خلال الأبعاد التالية وأرقام العبارات التي تمثلها:

١- الجدارة القيادية: من خلال العبارات (من ١ - ٤).

٢- الجدارة الإنتاجية: من خلال العبارات (من ٥ - ٨).

٣- الجدارة التقنية (الفنية): من خلال العبارات (من ٩ - ١٢).

٤- الجدارة الشخصية والسلوكية: من خلال العبارات (من ١٣ - ١٦).

القسم الثالث: ويهدف إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في بنك مصر بفروعه المختلفة:

وذلك من خلال الأبعاد التالية:

١- العدالة التوزيعية: من خلال العبارات (من ١٧ - ٢٠).

٢- العدالة الإجرائية: من خلال العبارات (من ٢١ - ٢٤).

٣- العدالة التعاملية: من خلال العبارات (من ٢٥ - ٢٨).

٤- العدالة المعلوماتية: من خلال العبارات (من ٢٩ - ٣٢).

٥- العدالة التقييمية: من خلال العبارات (من ٣٣ - ٣٦).

٢/١/٦: اختبارات الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء:



قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات والصدق للعبارات الواردة في استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، وذلك على عينة استطلاعية عشوائية عددها (٣٢) مفردة من المديرين والعاملين في بنك مصر وفروعه المختلفة، وقد تم تعديل الاستقصاء وفقاً لذلك حتى تم التوصل إلى شكله النهائي المرفق، والذي استخدم في جمع البيانات النهائية من عينة البحث، وقد أثبتت اختبارات الثبات والصدق على استمارة الاستقصاء النهائية النتائج التالية:

جدول رقم (١) معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد ومتغيرات البحث

الأبعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا-كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
١- الجدارة القيادية	٤	٠,٧٤٧	٠,٨٦٤
٢- الجدارة الإنتاجية	٤	٠,٦٩٠	٠,٨٣١
٣- الجدارة التقنية (الفنية)	٤	٠,٧٧١	٠,٨٧٨
٤- الجدارة الشخصية والسلوكية	٤	٠,٦٥٠	٠,٨٠٦
إجمالي متغير مستوى الجدارات الوظيفية	١٦	٠,٨٧٤	٠,٩٣٥
١- العدالة التوزيعية	٤	٠,٧٩٨	٠,٨٩٣
٢- العدالة الإجرائية	٤	٠,٨٢٨	٠,٩١٠
٣- العدالة التعاملية	٤	٠,٨٥٥	٠,٩٢٥
٤- العدالة المعلوماتية	٤	٠,٨١٩	٠,٩٠٥
٥- العدالة التقويمية	٤	٠,٨٤٥	٠,٩١٩
إجمالي متغير مستوى العدالة التنظيمية	٢٠	٠,٩٤١	٠,٩٧٠
إجمالي الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء ككل	٣٦	٠,٩٣٤	٠,٩٦٦

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha) (α) للتأكد من ثبات أداة البحث، أما معامل الصدق الذاتي فقد تم حسابه عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويتضح من النتائج السابقة ارتفاع معاملي الثبات والصدق لعبارات كل بُعد وكل متغير من متغيرات البحث على حدة، وكذلك لإجمالي العبارات المستخدمة في الاستقصاء، وهذا يدل على أن الاستقصاء يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للبحث.

٣/١/٦: النتائج المتعلقة بالبيانات الأساسية للعاملين المستقصي منهم:

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة من حيث النوع والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة

ن = ٣٧٠

سنوات الخبرة					المستوى الوظيفي				المستوى التعليمي				النوع			
إجمالي	٢٥ فأكثر	١٥ - ٢٥	٥ - ١٥	أقل من ٥ سنوات	إجمالي	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إشرافية	وظيفة غير إشرافية	إجمالي	أعلى من الجامعي	جامعي	أقل من الجامعي	إجمالي	أنثى	ذكر
٣٧٠	١٨	٣٥	١٤٧	١٧٠	٣٧٠	٢٠	٢١	٧٢	٢١٧	٣٧٠	٨٤	٢٧٨	٨	٣٧٠	١٥٧	٢١٣
١٠٠	٤.٩	٩.٥	٧	٤٥.٠	١٠٠	٥.٤	٥	٥	٥٨.٠	١٠٠	٧	١	٢.٢	١٠٠	٤٥	٥٥

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

وكما يتضح من الجدول السابق فإن النسبة الغالبة من نوع أفراد العينة هي من الذكور بنسبة (٥٧,٦%)، كما أن النسبة الغالبة لمستواهم التعليمي هو الجامعي بنسبة (٧٥,١%) يليهم الأعلى من الجامعي، كما أن النسبة الغالبة لمستواهم الوظيفي هو الوظيفة غير الإشرافية بنسبة (٥٨,٦%) يليهم الإدارة الإشرافية ثم الوسطى ثم العليا، كما أن النسبة الغالبة لسنوات خبرتهم هي أقل من ٥ سنوات بنسبة (٤٥,٩%) يليهم من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة ثم الأكثر فالأكثر خبرة.

٢/٦: اختبار فروض البحث:

باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم اختبار فروض البحث وذلك كما يلي:

١/٢/٦: اختبار الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على:

"لا تتحقق الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) لدى العاملين في بنك مصر وفروعه"

قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات الجدارات الوظيفية (القسم الثاني باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، {وهذا الاختبار يرى بأن العنصر يتحقق في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (٢,٥) (في حالة مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وذلك لدرجة الثقة (٩٥%) وخلاف ذلك لا يتحقق العنصر، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:



جدول رقم (٣) نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول ن=٣٧٠ درجات الحرية=٣٦٩

المتغيرات والأبعاد	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	المعنوية مستوى	متوسط الفرق	الترتيب	درجة	النتيجة
١- الجدارة القيادية	٣,١١٦	٠,٥٥٥	٠,٠٢٦	٢٣,٤٤	٠,٠٠٠	٠,٦١٦	٤	موافق	تحقق
٢- الجدارة الإنتاجية	٣,٣٤٢	٠,٤٤١	٠,٠٢٣	٣٦,٦٩	٠,٠٠٠	٠,٨٤٢	٣	بدرجة موافق	تحقق
٣- الجدارة التقنية (الفنية)	٣,٣٦٠	٠,٤٤٧	٠,٠٢٣	٣٦,٩٦	٠,٠٠٠	٠,٨٦٠	٢	بدرجة موافق	تحقق
٤- الجدارة الشخصية والسلوكية	٣,٣٦٥	٠,٤٢٦	٠,٠٢٢	٣٩,٠٤	٠,٠٠٠	٠,٨٦٥	١	بدرجة موافق	تحقق
مستوى الجدارات الوظيفية ككل	٣,٢٩٥	٠,٣٦٤	٠,٠١٩	٤٢,٠٥	٠,٠٠٠	٠,٧٩٥	—	بدرجة موافق	تحقق

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

- و يترتب على النتائج السابقة ما يلي:
- رفض الفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "تتحقق الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) لدى العاملين في بنك مصر وفروعه"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وفي جميع أبعاد الجدارات الوظيفية وبدرجة موافقة تتراوح بين {موافق، وموافق بدرجة كبيرة}، وبالترتيب التالي {الجدارة الشخصية والسلوكية - الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الإنتاجية - الجدارة القيادية}، وتتحقق كذلك في مستوى الجدارات الوظيفية ككل وبدرجة موافقة كبيرة.

٢/٢/٦: اختبار الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:

- "لا تتحقق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) بين العاملين في بنك مصر وفروعه"
- قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات العدالة التنظيمية (القسم الثالث باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، {وهذا الاختبار يرى بأن العنصر يتحقق في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (٢,٥) (في حالة مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وذلك لدرجة الثقة (٩٥%) وخلاف ذلك لا يتحقق العنصر}، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (٤) نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني ن=٣٧٠ درجات الحرية=٣٦٩

الأبعاد والمتغيرات	المتوسط الحسابي	المتغير المعياري	المتوسط المعياري	القيمة T المحسوبة	المتوسط الفرق	الترتيب	درجة	النتيجة
١- العدالة التوزيعية	٢,٣٤١	٠,٦٤٢	٠,٠٣٣	-٤,٧٨	٠,٠٠٠	١٦	—	لا تتحقق
٢- العدالة الإجرائية	٢,٦٠	٠,٦٠	٠,٠٣	٣,٣١	٠,٠٠٠	٥	٤	تتحقق
٣- العدالة التعاملية	٢,٧٨٩	٠,٦٤٥	٠,٠٣٤	٨,٦٣	٠,٠٠٠	٢٨٩	١	تتحقق
٤- العدالة المعلوماتية	٢,٧٥٩	٠,٥٩٩	٠,٠٣١	٨,٣١	٠,٠٠٠	٢٥٩	٢	تتحقق
٥- العدالة التقييمية	٢,٦٢٢	٠,٦٦١	٠,٠٣٤	٣,٥٦	٠,٠٠٠	١٢٢	٣	تتحقق
مستوى العدالة التنظيمية ككل	٢,٦٢	٠,٥٣	٠,٠٢	٤,٤٥	٠,٠٠٠	٣	—	تتحقق

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

- ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:
- قبول الفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والذي ينص على: "لا تتحقق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) بين العاملين في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%) في بُعد واحد فقط من أبعاد العدالة التنظيمية وهو {العدالة التوزيعية}.
- رفض الفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "تتحقق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) بين العاملين في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، في أربع أبعاد من أبعاد العدالة التنظيمية وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {العدالة التعاملية - العدالة المعلوماتية - العدالة التقييمية - العدالة الإجرائية}، وتتحقق كذلك في مستوى العدالة التنظيمية ككل وبدرجة موافق.

٣/٢/٦: اختبار الفرض الرئيسي الثالث الذي ينص على:

"لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) والعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه"

قام الباحث بإجراء اختبار علاقة الارتباط بين الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) والعدالة التنظيمية (بأبعاده المختلفة) في بنك مصر وفروعه، وذلك للتحقق من مدى إمكانية



استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه، والجدول التالي يوضح قيم معامل ارتباط Pearson ودلالته المعنوية بين المتغيرين بأبعادهما المختلفة:

جدول رقم (٥) نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث ن=٣٧٠

العدالة التنظيمية ككل	العدالة التقييمية	العدالة المعلوماتية	العدالة التعاملية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	معامل الارتباط والمعنوية والدلالة	العدالة التنظيمية الجدارات الوظيفية
٠,٤٢٣	٠,٣٠٦	٠,٣٦٤	٠,٣٥٣	٠,٣٦٢	٠,٤٠٣	المعامل	الجدارة القيادية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	
طردى متوسط (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	الدلالة	
٠,٣٦١	٠,٢٧٧	٠,٣٢٩	٠,٣٣٨	٠,٢٧٢	٠,٣٠٩	المعامل	الجدارة الإنتاجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	
طردى متوسط (معنوي)	طردى ضعيف (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى ضعيف (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	الدلالة	
٠,١٨٣	٠,٠٩٤	٠,١٥٦	٠,١٥٨	٠,١٥٠	٠,٢١٦	المعامل	الجدارة التقنية (الفنية)
٠,٠٠٠	٠,٠٧١	٠,٠٠٣	٠,٠٠٢	٠,٠٠٤	٠,٠٠٠	المعنوية	
طردى ضعيف (معنوي)	طردى ضعيف (غير معنوي)	طردى ضعيف (معنوي)	طردى ضعيف (معنوي)	طردى ضعيف (معنوي)	طردى ضعيف (معنوي)	الدلالة	
٠,٣٤٨	٠,٢٣٣	٠,٢٩١	٠,٣٤٧	٠,٣٠٨	٠,٢٩٣	المعامل	الجدارة الشخصية والسلوكية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	
طردى متوسط (معنوي)	طردى ضعيف (معنوي)	طردى ضعيف (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى ضعيف (معنوي)	الدلالة	
٠,٤١٤	٠,٢٨٧	٠,٣٥٩	٠,٣٧٥	٠,٣٤٤	٠,٣٨٦	المعامل	الجدارات الوظيفية ككل
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	
طردى متوسط (معنوي)	طردى ضعيف (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	طردى متوسط (معنوي)	الدلالة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

- ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:
- قبول الفرض الرئيسي الثالث (فرض العدم) والذي ينص على: "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) والعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%) في بُعد واحد فقط من أبعاد الجدارات الوظيفية وهو {الجدارة التقنية (الفنية)} وعلاقته ببُعد واحد فقط من أبعاد العدالة التنظيمية وهو {العدالة التقييمية}.

- رفض الفرض الرئيسي الثالث (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) والعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، في معظم أبعاد الجدارات الوظيفية وهم الجدارة { القيادية - الإنتاجية - التقنية (الفنية) - الشخصية والسلوكية}، وكذلك الجدارات الوظيفية ككل، وعلاقتها بمعظم أبعاد العدالة التنظيمية وهم العدالة {التوزيعية - الإجرائية - التعاملية - المعلوماتية - التقييمية}، وكذلك العدالة التنظيمية ككل، وذلك كما يتضح بالجدول السابق {حيث ثبتت معنوية علاقة الارتباط في (٢٩) علاقة من بين (٣٠) علاقة، أي بنسبة (٩٦,٦٧%)}، كما أن هذه العلاقة طردية (موجبة) وتتراوح بين الضعيفة والمتوسطة، مما يدل على إمكانية استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه.

٤/٢/٦: اختبار الفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه"

لاختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالجدارات الوظيفية (مجتمعة)، على المتغيرات التابعة الخاصة بالعدالة التنظيمية (حيث سيتم اختبار كل متغير منهم على حده)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression**، ويتميز هذا الأسلوب التدريجي بأن التحليل يتم على خطوات متتالية، وفي كل خطوة تتم إضافة أحد المتغيرات المستقلة إلى نموذج الانحدار، بحيث يكون تأثير هذا المتغير معنويًا، وفي نفس الوقت يكون غير مرتبط بالمتغيرات المستقلة المضافة في الخطوات السابقة، وتُسْتَبْعَد من التحليل في هذا الأسلوب المتغيرات المستقلة غير المعنوية، وذلك كما يلي:

١/٤/٢/٦: اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التوزيعية في بنك مصر وفروعه"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالجدارات الوظيفية (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو العدالة التوزيعية (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو العدالة التنظيمية)، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من خلال الجدول التالي:



جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (العدالة التوزيعية)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار F		اختبارات T-Test		معامل بينا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠,١٧٤	٠,٤١٧	٠,٠٠٠	٣٨,٦٨٦	٠,٠٠١	٣,٣٦١	٠,٢٦١	٠,٣٣٢	الجدارة القيادية
				٠,٠٢٢	٢,٢٩٨	٠,١٧٩	٠,٣١٥	الجدارات الوظيفية ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,١٧٤)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {الجدارة القيادية، والجدارات الوظيفية ككل} تفسر ما نسبته (١٧,٤%) من التباين في المتغير التابع (العدالة التوزيعية)، والباقي ونسبته (٨٢,٦%) يرجع لمتغيرات أخرى.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٤١٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين المستقلين المتضمنين في النموذج (مجتمعين) والمتغير التابع (العدالة التوزيعية). وتشير نتيجة اختبار F إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.
- معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد خطوتين، حيث تضمن النموذج متغيرين مستقلين، وأشارت نتيجة اختبار T إلى أن تأثير هذين المتغيرين يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهما أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد ثلاث متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (العدالة التوزيعية)، وهم: الجدارة الإنتاجية، والجدارة التقنية (الفنية)، والجدارة الشخصية والسلوكية.
- ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التوزيعية في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة لأبعاد الجدارات

الوظيفية المتمثلة في {الجدارة الإنتاجية - الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الشخصية والسلوكية}.

٢- رفض الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التوزيعية في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة لبعد واحد فقط من أبعاد الجدارات الوظيفية وهو {الجدارة القيادية}، وكذلك في الجدارات الوظيفية ككل.

٢/٤/٢/٢: اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة الإجرائية في بنك مصر وفروعه"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالجدارات الوظيفية (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو العدالة الإجرائية (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو العدالة التنظيمية)، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (العدالة الإجرائية)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبارات T-Test		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة			
٠,١٥١	٠,٣٨٨	٠,٠٠٠	٣٢,٥٤٨	٠,٠٠٠	٤,٩٠٨	٠,٢٧٦	٠,٣٣٣	الجدارة القيادية
				٠,٠٠٤	٢,٩٣٣	٠,١٦٥	٠,٢٣٦	الجدارة الشخصية والسلوكية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,١٥١)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {الجدارة القيادية، والجدارة الشخصية والسلوكية} تفسر ما نسبته (١٥,١%) من التباين في المتغير التابع (العدالة الإجرائية)، والباقي ونسبته (٨٤,٩%) يرجع لمتغيرات أخرى.



- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد $R(0,388)$ ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين المستقلين المتضمنين في النموذج (مجتمعين) والمتغير التابع (العدالة الإجرائية). وتشير نتيجة اختبار F إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من $0,05$.
- معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد خطوتين، حيث تضمن النموذج متغيرين مستقلين، وأشارت نتيجة اختبار t إلى أن تأثير هذين المتغيرين يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهما أقل من $0,05$ ، ومن ناحية أخرى تم استبعاد ثلاث متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (العدالة الإجرائية)، وهم: الجدارة الإنتاجية، والجدارة التقنية (الفنية)، والجدارات الوظيفية ككل.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة الإجرائية في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (95%) ، وذلك بالنسبة لبُعدي الجدارات الوظيفية المتمثلين في {الجدارة الإنتاجية - الجدارة التقنية (الفنية)}، وكذلك في الجدارات الوظيفية ككل.

٢- رفض الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة الإجرائية في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (95%) ، وذلك بالنسبة لبُعدين من أبعاد الجدارات الوظيفية وهما {الجدارة القيادية - الجدارة الشخصية والسلوكية}.

٣/٤/٢/٦: اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التعاملية في بنك مصر وفروعه"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالجدارات الوظيفية (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو العدالة التعاملية (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو العدالة التنظيمية)، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (العدالة التعاملية)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار ف		اختبار ت		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		المعوية	القيمة	المعوية	القيمة			
٠,١٧٨	٠,٤٢١	٠,٠٠٠	٣٩,٦١٥	٠,٠٠٠	٨,٢٤	٠,٥٩	١,٠٥	الجدارات الوظيفية ككل
				٠,٠٠٠	٤,٠٤٠	٠,٢٩٢	٠,٤٢١	الجدارة التقنية (الفنية)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,١٧٨)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {الجدارات الوظيفية ككل، والجدارة التقنية (الفنية)} تفسر ما نسبته (١٧,٨%) من التباين في المتغير التابع (العدالة التعاملية)، والباقي ونسبته (٨٢,٢%) يرجع لمتغيرات أخرى.
 - معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٤٢١)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين المستقلين المتضمنين في النموذج (مجتمعين) والمتغير التابع (العدالة التعاملية). وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.
 - معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد خطوتين، حيث تضمن النموذج متغيرين مستقلين، وأشارت نتيجة اختبار ت إلى أن تأثير هذين المتغيرين يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهما أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد ثلاث متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (العدالة التعاملية)، وهم: الجدارة القيادية، والجدارة الإنتاجية، والجدارة الشخصية والسلوكية.
 - ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:
- ١- قبول الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التعاملية في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة لأبعاد الجدارات



الوظيفية المتمثلة في {الجدارة القيادية - الجدارة الإنتاجية - الجدارة الشخصية والسلوكية}.

٢- رفض الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التعاملية في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة للجدارات الوظيفية ككل، ولبعد واحد فقط من أبعادها وهو {الجدارة التقنية (الفنية)}.

٤/٤/٢/٦: اختبار الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة المعلوماتية في بنك مصر وفروعه" يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالجدارات الوظيفية (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو العدالة المعلوماتية (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو العدالة التنظيمية)، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (العدالة المعلوماتية)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار ف		اختبارات		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية	
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
٠,١٥٤	٠,٣٩٢	٠,٠٠٠	٣٣,٣٠١	٠,٠٠٠	٤,٤٤٤	٠,٣٦	٠	الجدارة القيادية	
		٠,٠٠٠	٣	٠,٠٠٠	٣,٠٠٣	٠,١٧	٠,٢٤	٢	الجدارة الإنتاجية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,١٥٤)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {الجدارة القيادية، والجدارة الإنتاجية} تفسر ما نسبته (١٥,٤%) من التباين في المتغير التابع (العدالة المعلوماتية)، والباقي ونسبته (٨٤,٦%) يرجع لمتغيرات أخرى.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٣٩٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين المستقلين المتضمنين في النموذج (مجتمعين)

- والمتغير التابع (العدالة المعلوماتية). وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.
- معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد خطوتين، حيث تضمن النموذج متغيرين مستقلين، وأشادت نتيجة اختبارات إلى أن تأثير هذين المتغيرين يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهما أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد ثلاث متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (العدالة المعلوماتية)، وهم: الجدارة التقنية (الفنية)، والجدارة الشخصية والسلوكية، والجدارات الوظيفية ككل.
- ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة المعلوماتية في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة لبُعدي الجدارات الوظيفية المتمثلين في {الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الشخصية والسلوكية}، وكذلك الجدارات الوظيفية ككل.

٢- رفض الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة المعلوماتية في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة لبُعدين من أبعاد الجدارات الوظيفية وهما {الجدارة القيادية - الجدارة الإنتاجية}.

٥/٤/٢/٦: اختبار الفرض الفرعي الخامس للفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالجدارات الوظيفية (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو العدالة التقييمية (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو العدالة التنظيمية)، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من خلال الجدول التالي:



جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (العدالة التقييمية)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار F		اختبار T		معامل بينا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠,١٠٩	٠,٣٣٠	٠,٠٠٠	٢٢,٤٠٥	٠,٠٠٠	٣,٦٢٦	٠,٢١٨	٠,٢٨٦	الجدارة القيادية
				٠,٠١٢	٢,٥١٦	٠,١٥٢	٠,٢٢٧	الجدارة الإنتاجية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,١٠٩)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {الجدارة القيادية، والجدارة الإنتاجية} تفسر ما نسبته (١٠,٩%) من التباين في المتغير التابع (العدالة التقييمية)، والباقي ونسبته (٨٩,١%) يرجع لمتغيرات أخرى.
 - معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٣٣٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين المستقلين المتضمنين في النموذج (مجتمعين) والمتغير التابع (العدالة التقييمية). وتشير نتيجة اختبار F إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.
 - معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد خطوتين، حيث تضمن النموذج متغيرين مستقلين، وأشارت نتيجة اختبار T إلى أن تأثير هذين المتغيرين يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهما أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد ثلاث متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (العدالة التقييمية)، وهم: الجدارة التقنية (الفنية)، والجدارة الشخصية والسلوكية، والجدارات الوظيفية ككل.
 - ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:
- ١- قبول الفرض الفرعي الخامس للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة لبعدي الجدارات

الوظيفية المتمثلين في {الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الشخصية والسلوكية}، وكذلك الجدارات الوظيفية ككل.

٢- رفض الفرض الفرعي الخامس للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة لبُعدين من أبعاد الجدارات الوظيفية وهما {الجدارة القيادية - الجدارة الإنتاجية}.

٦/٢/٦: اختبار الفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالجدارات الوظيفية (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) {العدالة التنظيمية ككل}، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (العدالة التنظيمية ككل)

معامل	التحديد R^2 معامل الارتباط	المتعدد R المعوي	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل بيتا	معامل B	المتغيرات المستقلة المعنوية
			القيمة	د	القيمة	د			
٠,٢٠٢	٠,٤٤٩	٠,٠٠٠	٤٦,٣٣٦		٠,٠٠٠	٦,٠٧٧	٠,٣٣١	٠,٣٥٠	الجدارة القيادية
					٠,٠٠١	٣,٢٣٥	٠,١٧٦	٠,٢٢١	الجدارة الشخصية والسلوكية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٢٠٢)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {الجدارة القيادية، والجدارة الشخصية والسلوكية} تفسر ما نسبته (٢٠,٢%) من التباين في المتغير التابع (العدالة التنظيمية ككل)، والباقي ونسبته (٧٩,٨%) يرجع لمتغيرات أخرى.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٤٤٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين المستقلين المتضمنين في النموذج (مجتمعين)



- والمتغير التابع (العدالة التنظيمية ككل). وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.
- معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد خطوتين، حيث تضمن النموذج متغيرين مستقلين، وأشارت نتيجة اختبار ت إلى أن تأثير هذين المتغيرين يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهما أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد ثلاث متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (العدالة التنظيمية ككل)، وهم: الجدارة الإنتاجية، والجدارة التقنية (الفنية)، والجدارات الوظيفية ككل.
 - ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، ومن خلال {العدالة التنظيمية ككل}، وذلك بالنسبة لبُعدي الجدارات الوظيفية المتمثلين في {الجدارة الإنتاجية - الجدارة التقنية (الفنية)}، وكذلك الجدارات الوظيفية ككل.

٢- رفض الفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، ومن خلال {العدالة التنظيمية ككل}، وذلك بالنسبة لبُعدين من أبعاد الجدارات الوظيفية وهما {الجدارة القيادية - الجدارة الشخصية والسلوكية}.

٦/٢/٤/٧: النتائج النهائية لاختبار الفرض الرئيسي الرابع وفروضه الفرعية:

يمكن تلخيص النتائج النهائية لاختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الرابع، وكذلك الفرض الرئيسي الرابع بشكل عام من خلال مصفوفة النتائج التالية:

جدول رقم (١٢) مصفوفة النتائج النهائية (المعنوية وترتيب التأثير) لاختبار الفرض الرئيسي الرابع وفروعه

العدالة التنظيمية ككل	٥- العدالة التقويمية	٤- العدالة المعلوماتية	٣- العدالة التعاملية	٢- العدالة الإجرائية	١- العدالة التوزيعية	متغيرات العدالة التنظيمية متغيرات الجدارات الوظيفية
معنوي ١	معنوي ١	معنوي ١	غير معنوي	معنوي ١	معنوي ١	١- الجدارة القيادية

غير معنوي	معنوي ٢	معنوي ٢	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	٢- الجدارة الإنتاجية
غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي ٢	غير معنوي	غير معنوي	٣- الجدارة التقنية (الفنية)
معنوي ٢	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي ٢	غير معنوي	٤- الجدارة الشخصية والسلوكية
غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي ١	غير معنوي	معنوي ٢	الجدارات الوظيفية ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول السابق يمكن للباحث توضيح كيفية استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه، وذلك كما يلي:

١- أن يتم الاعتماد على الجدارة القيادية في تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية، والتقييمية}، وأيضاً في تحقيق العدالة التنظيمية ككل.

٢- أن يتم الاعتماد على الجدارة الإنتاجية في تحقيق كل من العدالة {المعلوماتية، والتقييمية}.

٣- أن يتم الاعتماد على الجدارة التقنية (الفنية) في تحقيق العدالة التعاملية.

٤- أن يتم الاعتماد على الجدارة الشخصية والسلوكية في تحقيق العدالة الإجرائية، وأيضاً في تحقيق العدالة التنظيمية ككل.

٥- أن يتم الاعتماد على الجدارات الوظيفية ككل في تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والتعاملية}.

ومن ناحية أخرى فإنه يمكن تحقيق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه، من خلال الاعتماد على استخدام مدخل الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة)، وذلك كما يلي:

١- لتحقيق العدالة التوزيعية فإنه يجب الاعتماد على استخدام الجدارة القيادية، والجدارات الوظيفية ككل.

٢- لتحقيق العدالة الإجرائية فإنه يجب الاعتماد على استخدام كل من الجدارة {القيادية، والشخصية والسلوكية}.

٣- لتحقيق العدالة التعاملية فإنه يجب الاعتماد على استخدام الجدارات الوظيفية ككل، والجدارة التقنية (الفنية).

٤- لتحقيق العدالة المعلوماتية فإنه يجب الاعتماد على استخدام كل من الجدارة {القيادية، والإنتاجية}.

٥- لتحقيق العدالة التقييمية فإنه يجب الاعتماد على استخدام كل من الجدارة {القيادية، والإنتاجية}.



٦- من أجل تحقيق العدالة التنظيمية ككل فإنه يجب الاعتماد على استخدام كل من الجدارة {القيادية، والشخصية والسلوكية}.

٧- نتائج وتوصيات البحث:

فيما يلي يعرض الباحث نتائج البحث وتفسيرها ودلالاتها، وتوصياته والآفاق المستقبلية له:
١/٧: نتائج البحث وتفسيرها ودلالاتها:

يعرض الباحث فيما يلي للنتائج التي توصل إليها البحث، ومناقشته لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح ما تحمله هذه النتائج من دلالات ومضامين:

أولاً: النتائج الخاصة بمستوى الجدارات الوظيفية في بنك مصر وفروعه وتفسيرها ودلالاتها:
١- تتحقق الجدارات الوظيفية {في جميع أبعادها} وبدرجة موافق {لبعد الجدارة القيادية فقط}، وبدرجة موافق بدرجة كبيرة {للباقى الأبعاد}، وبالترتيب التالي {الجدارة الشخصية والسلوكية - الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الإنتاجية - الجدارة القيادية}، وتتحقق كذلك في مستوى الجدارات الوظيفية ككل وبدرجة موافق بدرجة كبيرة، لدى العاملين في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وهو عكس ما توصلت إليه دراسة (السيد، والطحان، ٢٠١٤) من انخفاض الجدارات القيادية والسلوكية والفنية والإنتاجية للعاملين في البنوك المصرية، وأيضاً عكس ما توصلت إليه دراسة (النجار، وشعيب، ٢٠٢٠) من انخفاض مستوى تطبيق حزم الجدارات السلوكية والفنية في الفنادق المصرية، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود الجدارات الوظيفية {بجميع أبعادها الشخصية والسلوكية، والتقنية (الفنية)، والإنتاجية، والقيادية} لدى العاملين في بنك مصر وفروعه، مما يدل على تمتع العاملين في بنك مصر وفروعه بدرجة كبيرة من مستوى الجدارات الوظيفية.

ثانياً: النتائج الخاصة بمستوى العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه وتفسيرها ودلالاتها:

١- لا تتحقق العدالة التنظيمية في بُعد واحد فقط من أبعادها وهو {العدالة التوزيعية} بين العاملين في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، ويمكن للباحث تفسير ذلك بعدم وجود العدالة التوزيعية {باعتبارها أحد أبعاد العدالة التنظيمية} بين العاملين في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أن العدالة التوزيعية غير قائمة بين العاملين في بنك مصر وفروعه.

٢- تتحقق العدالة التنظيمية في أربعة أبعاد من أبعادها الخمس، وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {العدالة التعاملية - العدالة المعلوماتية - العدالة التقييمية - العدالة الإجرائية}، وتتحقق كذلك في مستوى العدالة التنظيمية ككل وبدرجة موافق، بين العاملين في بنك

مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤) من أن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، ويتشابه كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (سويقي، ٢٠١٧) من توفر أبعاد العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة وبالترتيب التالي: العدالة التفاعلية يليها العدالة الإجرائية وأخيراً العدالة التوزيعية، ويتشابه أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (الطبطبائي، وبطيبان، ٢٠٢١) من أن مستوى العدالة التنظيمية ككل وجميع أبعادها متوسط، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود العدالة التنظيمية في أربعة أبعاد من أبعادها الخمس وهم {التعاملية، والمعلوماتية، والتقييمية، والإجرائية} بين العاملين في بنك مصر وفروعه، مما يدل على حصول العاملين في بنك مصر وفروعه على العدالة {التعاملية، والمعلوماتية، والتقييمية، والإجرائية}، وكذلك العدالة التنظيمية ككل بدرجة مقبولة.

ثالثاً: النتائج الخاصة بالارتباط بين الجدارات الوظيفية والعدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه وتفسيرها ودلالاتها:

- ١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد واحد فقط من أبعاد الجدارات الوظيفية وهو {الجدارة التقنية (الفنية)} وعلاقته ببعد واحد فقط من أبعاد العدالة التنظيمية وهو {العدالة التقييمية}، في بنك مصر وفروعه، وبدرجة ثقة (٩٥%)، ويمكن للباحث تفسير ذلك بعدم وجود أي ارتباط بين الجدارة التقنية (الفنية) وبين العدالة التقييمية، في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه لا جدوى من الاعتماد على الجدارة التقنية (الفنية) في تحقيق العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه.
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين معظم أبعاد الجدارات الوظيفية وهم الجدارة {القيادية - الإنتاجية - التقنية (الفنية) - الشخصية والسلوكية}، وكذلك الجدارات الوظيفية ككل، وعلاقتها بمعظم أبعاد العدالة التنظيمية وهم العدالة {التوزيعية - الإجرائية - التعاملية - المعلوماتية - التقييمية}، وكذلك العدالة التنظيمية ككل، في بنك مصر وفروعه، وبدرجة ثقة (٩٥%)، {حيث ثبتت معنوية علاقة الارتباط في (٢٩) علاقة من بين (٣٠) علاقة، أي بنسبة (٩٦,٦٧%)}، كما أن هذه العلاقة طردية (موجبة) وتتراوح بين الضعيفة والمتوسطة، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤) من أن هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ويتفق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (مناع، ٢٠١٤) من أن مستوى الالتزام التنظيمي بصفة عامة يميل إلى الارتفاع بين العاملين الذين يزداد لديهم مستوى إدراك العدالة التنظيمية، ويتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Loufrani-Fedida and Saglito, 2016) من



التأكيد على الترابط بين آليات الأبعاد المفاهيمية الثلاث لجدارة إدارة المشروع، وبين المستويات الثلاث للشركات العسكرية، ويتفق مع ما توصلت إليه دراسة (ريان، وآخرون، ٢٠١٦) من أن هذه العلاقة موجبة إذا توسطها كل من تكتيك التبادل والعدالة الإجرائية، أو تكتيك العقاب والعدالة التعاملية، أو تكتيك العقلانية والعدالة المعلوماتية، ويتفق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (متولي، وعبد الفتاح، ٢٠١٧) من وجود علاقة طردية بين تطبيق مدخل الجدارات والتصميم الوظيفي وتحسن مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي وتحسن معدل دوران العمل، ويتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (أمين، ٢٠١٨) من وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسة (Ghosh et al., 2017) من أن درجة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية ومكونات التضمين التنظيمي متفاوتة، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الجدارات الوظيفية ككل {وفي معظم أبعادها}، وبين العدالة التنظيمية ككل {وفي معظم أبعادها}، وبنسبة (٩٦,٦٧%)، مما يدل على إمكانية استخدام الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه.

رابعاً: النتائج الخاصة بتأثير الجدارات الوظيفية على العدالة التنظيمية (بأبعادهما المختلفة) في بنك مصر وفروعه وتفسيرها ودلالاتها:

١- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجدارات الوظيفية المتمثلة في {الجدارة الإنتاجية - الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الشخصية والسلوكية} على العدالة التوزيعية في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وهو ما يختلف عما توصلت إليه دراسة (Ghosh et al., 2017) من أن التضمين التنظيمي توسط في العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والأداء في الدور، ويختلف أيضاً عما توصلت إليه دراسة (أمين، ٢٠١٨) من وجود تأثير معنوي إيجابي لعدالة التوزيع على متغيرات الرسوخ الوظيفي، ويختلف أيضاً عما توصلت إليه دراسة (Pérez-Rodríguez et al., 2019) من أن الانفعالات توسطت في العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التوزيعية وضغوط العمل، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بعدم وجود أي تأثير لكل من الجدارة {الإنتاجية، والتقنية (الفنية)، والشخصية والسلوكية} على تحقيق العدالة التوزيعية في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاعتماد على الجدارات {الإنتاجية، والتقنية (الفنية)، والشخصية والسلوكية} بشكل منفرد، عند الرغبة في تحقيق العدالة التوزيعية في بنك مصر وفروعه.

٢- يوجد تأثير معنوي لبُعد واحد فقط من أبعاد الجدارات الوظيفية وهو {الجدارة القيادية}، وكذلك في {الجدارات الوظيفية ككل}، على العدالة التوزيعية في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، ويدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة (DeConinck, 2010) من أن العدالة التوزيعية تعتبر سابقة لكل من الدعم التنظيمي المدرك ودعم المشرف المدرك، كما يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (زين، وآخرون، ٢٠١٨) من وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم الجدارات الوظيفية في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتفق ذلك أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (محمود، ٢٠١٩) من وجود تأثير معنوي قوي ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لكل من {الجدارة القيادية}، و{الجدارات الوظيفية ككل}، في تحقيق العدالة التوزيعية في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه يجب الاعتماد على كل من {الجدارة القيادية}، و{الجدارات الوظيفية ككل}، عند الرغبة في تحقيق العدالة التوزيعية في بنك مصر وفروعه.

٣- لا يوجد تأثير معنوي لبُعدي الجدارات الوظيفية المتمثلين في {الجدارة الإنتاجية - الجدارة التقنية (الفنية)}، وكذلك في {الجدارات الوظيفية ككل} على العدالة الإجرائية في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، ويمكن للباحث تفسير ذلك بعدم وجود أي تأثير لكل من {الجدارة الإنتاجية}، و{الجدارة التقنية (الفنية)}، و{الجدارات الوظيفية ككل} على تحقيق العدالة الإجرائية في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاعتماد على الجدارات {الإنتاجية}، و{التقنية (الفنية)}، و{الوظيفية ككل}، عند الرغبة في تحقيق العدالة الإجرائية في بنك مصر وفروعه.

٤- يوجد تأثير معنوي لبُعدين من أبعاد الجدارات الوظيفية وهما {الجدارة القيادية - الجدارة الشخصية والسلوكية}، على العدالة الإجرائية في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، ويدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة (DeConinck, 2010) من أن الدعم التنظيمي المدرك يعمل كوسيط بين العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية، ويتشابه ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (أمين، ٢٠١٨) من وجود تأثير معنوي إيجابي لعدالة الإجراءات على متغيرات الرسوخ الوظيفي، ويتشابه أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Pérez-Rodríguez et al., 2019) من أن الانفعالات توسطت في العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة الإجرائية وضغوط العمل، ويتشابه أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Kim et al., 2021) من أن العدالة الإجرائية كان لها تأثير كبير على تقدير الذات المستند إلى المنظمة، ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسة (محمود، ٢٠١٩) من عدم



وجود تأثير معنوي لعدالة الإجراءات كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لكل من {الجدارة القيادية، والجدارة الشخصية والسلوكية}، في تحقيق العدالة الإجرائية في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه يجب الاعتماد على كل من {الجدارة القيادية، والجدارة الشخصية والسلوكية}، عند الرغبة في تحقيق العدالة الإجرائية في بنك مصر وفروعه.

٥- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجدارات الوظيفية المتمثلة في {الجدارة القيادية - الجدارة الإنتاجية - الجدارة الشخصية والسلوكية} على العدالة التعاملية في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وهذا لا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (DeConinck, 2010) من أن العدالة التفاعلية على حد سواء تنبؤ مباشر وغير مباشر للثقة الإشرافية من خلال دعم المشرف المدرك، ويختلف ذلك عما توصلت إليه دراسة (أمين، ٢٠١٨) من وجود تأثير معنوي إيجابي لعدالة التعاملات على متغيرات الرسوخ الوظيفي، ويختلف أيضاً عما توصلت إليه دراسة (Pérez-Rodríguez et al., 2019) من أن الانفعالات توسطت في العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التفاعلية وضغوط العمل، ويختلف كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (محمود، ٢٠١٩) من وجود تأثير معنوي قوي ذو دلالة إحصائية لعدالة التعامل كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بعدم وجود أي تأثير لكل من الجدارة {القيادية، والإنتاجية، والشخصية والسلوكية} على تحقيق العدالة التعاملية في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاعتماد على الجدارات {القيادية، والإنتاجية، والشخصية والسلوكية} بشكل منفرد، عند الرغبة في تحقيق العدالة التعاملية في بنك مصر وفروعه.

٦- يوجد تأثير معنوي {للجدارات الوظيفية ككل}، ولبُعد واحد فقط من أبعادها وهو {الجدارة التقنية (الفنية)}، على العدالة التعاملية في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Sucher and Cheung, 2015) من أن الجدارة عبر الثقافات تساعد في إقامة علاقات شخصية والعمل بفعالية مع الزملاء المتنوعين ثقافياً، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لكل من {الجدارات الوظيفية ككل، والجدارة التقنية (الفنية)}، في تحقيق العدالة التعاملية في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه يجب الاعتماد على كل من {الجدارات الوظيفية ككل، والجدارة التقنية (الفنية)}، عند الرغبة في تحقيق العدالة التعاملية في بنك مصر وفروعه.

٧- لا يوجد تأثير معنوي لبُعدي الجدارات الوظيفية المتمثلين في {الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الشخصية والسلوكية}، وكذلك في {الجدارات الوظيفية ككل} على العدالة

المعلوماتية في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، ويختلف ذلك عما توصلت إليه دراسة (أمين، ٢٠١٨) من وجود تأثير معنوي إيجابي لعدالة المعلومات على متغيرات الرسوخ الوظيفي، ويمكن للباحث تفسير ذلك بعدم وجود أي تأثير لكل من {الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الشخصية والسلوكية، والجدارات الوظيفية ككل} على تحقيق العدالة المعلوماتية في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاعتماد على الجدارات {التقنية (الفنية)، والشخصية والسلوكية، والوظيفية ككل}، عند الرغبة في تحقيق العدالة المعلوماتية في بنك مصر وفروعه.

٨- يوجد تأثير معنوي لبُعدين من أبعاد الجدارات الوظيفية وهما {الجدارة القيادية - الجدارة الإنتاجية}، على العدالة المعلوماتية في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، ويمكن للباحث تفسير ذلك بوجود تأثير لكل من {الجدارة القيادية، والجدارة الإنتاجية}، في تحقيق العدالة المعلوماتية في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه يجب الاعتماد على كل من {الجدارة القيادية، والجدارة الإنتاجية}، عند الرغبة في تحقيق العدالة المعلوماتية في بنك مصر وفروعه.

٩- لا يوجد تأثير معنوي لبُعدي الجدارات الوظيفية المتمثلين في {الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الشخصية والسلوكية}، وكذلك في {الجدارات الوظيفية ككل} على العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وهو ما يختلف عن ما توصلت إليه دراسة (أبو بكر، ٢٠١٩) من وجود تأثير معنوي لبُعدي الجدارات الوظيفية (الفنية - السلوكية) على جميع أبعاد بطاقات الأداء المتوازن، ويختلف أيضاً عن ما توصلت إليه دراسة (النجار، وشعيب، ٢٠٢٠) من وجود تأثير إيجابي معنوي لحزم الجدارات الوظيفية (السلوكية، والفنية) في تطوير وتعزيز أداء القيادات الإدارية، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بعدم وجود أي تأثير لكل من {الجدارة التقنية (الفنية) - الجدارة الشخصية والسلوكية، والجدارات الوظيفية ككل} على تحقيق العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاعتماد على الجدارات {التقنية (الفنية)، والشخصية والسلوكية، والوظيفية ككل}، عند الرغبة في تحقيق العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه.

١٠- يوجد تأثير معنوي لبُعدين من أبعاد الجدارات الوظيفية وهما {الجدارة القيادية - الجدارة الإنتاجية}، على العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Sucher and Cheung, 2015) من أن الجدارة عبر الثقافات كان لها تأثير إيجابي ومباشر على أداء الفريق، ويتفق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Karkoulia et al., 2016) من أن تنفيذ التغذية المرتدة بزواوية ٣٦٠



درجة في المنظمة لا يؤدي فقط إلى العدالة التنظيمية، ولكنه يساعد أيضاً في الحفاظ على هذه العدالة وجعل العدالة جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، ومع ما توصلت إليه دراسة (Fernandez et al., 2018) من وضوح التأثير الإيجابي المكتسب من تطوير وتنفيذ الجدارات المميزة على الأداء والميزة التنافسية، ويتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (النجار، وشعيب، ٢٠٢٠) من وجود تأثير إيجابي معنوي لحزم الجدارات الوظيفية (القيادية، والإنتاجية) في تطوير وتعزيز أداء القيادات الإدارية، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لكل من {الجدارة القيادية، والجدارة الإنتاجية}، في تحقيق العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه يجب الاعتماد على كل من {الجدارة القيادية، والجدارة الإنتاجية}، عند الرغبة في تحقيق العدالة التقييمية في بنك مصر وفروعه.

١١- لا يوجد تأثير معنوي لبُعدي الجدارات الوظيفية المتمثلين في {الجدارة الإنتاجية - الجدارة التقنية (الفنية)}، وكذلك في {الجدارات الوظيفية ككل} على العدالة التنظيمية ككل في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وهو ما يختلف عما توصلت إليه دراسة (الخرشة، ٢٠١٥) من وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنين التنظيمية، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بعدم وجود أي تأثير لكل من {الجدارة الإنتاجية، والجدارة التقنية (الفنية)، والجدارات الوظيفية ككل} على تحقيق العدالة التنظيمية ككل في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاعتماد على الجدارات {الإنتاجية، والتقنية (الفنية)، والوظيفية ككل}، عند الرغبة في تحقيق العدالة التنظيمية ككل في بنك مصر وفروعه.

١٢- يوجد تأثير معنوي لبُعدين من أبعاد الجدارات الوظيفية وهما {الجدارة القيادية - الجدارة الشخصية والسلوكية}، على العدالة التنظيمية ككل في بنك مصر وفروعه، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، ويتشابه ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤) من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، ومع ما توصلت إليه دراسة (Wolfe et al., 2018) من أن العدالة التنظيمية تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للوكلاء الذين يواجهون حالة عدم التأكد، ومع ما توصلت إليه دراسة (Pérez-Rodríguez et al., 2019) من أن الانفعالات توسطت في العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية وضغوط العمل، ومع ما توصلت إليه دراسة (Akram et al., 2020) من وجود تأثيراً مهماً وإيجابياً للعدالة التنظيمية على سلوك الموظف الإبداعي، ولكنه ذلك يختلف عما توصلت إليه دراسة (أمين، ٢٠١٨) من عدم وجود تأثير معنوي

للعدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي، ويختلف كذلك عما توصلت إليه دراسة (العنزي، وآخرون، ٢٠٢٠) من عدم وجود تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مروراً بالمزاج والثقة، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لكل من {الجدارة القيادية، والجدارة الشخصية والسلوكية}، في تحقيق العدالة التنظيمية ككل في بنك مصر وفروعه، مما يدل على أنه يجب الاعتماد على كل من {الجدارة القيادية، والجدارة الشخصية والسلوكية}، عند الرغبة في تحقيق العدالة التنظيمية ككل في بنك مصر وفروعه.

١٣- من خلال ما سبق يمكن للباحث توضيح كيفية استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه، وذلك بأن: يتم الاعتماد على {الجدارة القيادية} في تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية، والتقييمية}، وأيضاً في تحقيق {العدالة التنظيمية ككل}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارة الإنتاجية} في تحقيق كل من العدالة {المعلوماتية، والتقييمية}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارة التقنية (الفنية)} في تحقيق {العدالة التعاملية}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارة الشخصية والسلوكية} في تحقيق {العدالة الإجرائية}، وأيضاً في تحقيق {العدالة التنظيمية ككل}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارات الوظيفية ككل} في تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والتعاملية}.

١٤- ومن ناحية أخرى يمكن للباحث القول بأنه يمكن تحقيق العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في بنك مصر وفروعه، من خلال الاعتماد على استخدام مدخل الجدارات الوظيفية (بأبعادها المختلفة)، وذلك كما يلي: من أجل تحقيق {العدالة التوزيعية} فإنه يجب الاعتماد على استخدام {الجدارة القيادية، والجدارات الوظيفية ككل}، ومن أجل تحقيق كل من {العدالة الإجرائية، والعدالة التنظيمية ككل} فإنه يجب الاعتماد على استخدام كل من {الجدارة القيادية، والجدارة الشخصية والسلوكية}، ومن أجل تحقيق {العدالة التعاملية} فإنه يجب الاعتماد على استخدام {الجدارات الوظيفية ككل، والجدارة التقنية (الفنية)}، ومن أجل تحقيق كل من {العدالة المعلوماتية، والعدالة التقييمية} فإنه يجب الاعتماد على استخدام كل من {الجدارة القيادية، والجدارة الإنتاجية}.

٢/٧: توصيات البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها:

يقدم الباحث فيما يلي توصيات هذا البحث مصحوبة بخطة العمل المقترحة لتنفيذها:



جدول رقم (١٣) توصيات البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها

التوصية	آلية تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصية	البعد الزمني لتنفيذ التوصية
١- المحافظة على مستوى الجدارات الوظيفية المتحققة لدى العاملين في بنك مصر وفروعه، والعمل على تدعيمها وتنميتها ورفع مستواها بكافة الوسائل والأساليب الممكنة، وبشكل مستمر، وكذلك في جميع أبعادها والمتمثلة في الجدارة (الشخصية والسلوكية، والتقنية (الفنية)، والإنتاجية، والقيادية).	<ul style="list-style-type: none"> - المتابعة والتقييم المستمر لمستوى الجدارات الوظيفية (وأبعادها المختلفة) لدى جميع العاملين، للتعرف على أي نواحي قصور أو ضعف أو تدهور في مستوى جداراتهم الوظيفية، أو لأي بُعد من أبعادها. - التدريب والتنمية المستمرة لجميع العاملين، لرفع مهاراتهم وقدراتهم وزيادة معارفهم، وإتاحة الفرصة لهم للحصول على المؤهلات العلمية الأعلى، ومساعدتهم على تطبيق كل ما هو جديد لديهم. - مكافأة العاملين الذين يحققون مستويات عالية من الجدارات الوظيفية مادياً ومعنوياً وترقيتهم إلى الوظائف الأعلى. 	الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات الأخرى، وخاصة إدارة الموارد البشرية، وإدارة التدريب والتنمية.	بشكل مستمر
٢- العمل على تحقيق العدالة التوزيعية باعتبارها أحد أبعاد العدالة التنظيمية بين جميع العاملين في بنك مصر وفروعه، لأنها غير قائمة بينهم.	<ul style="list-style-type: none"> - الحرص على تحقيق العدالة بين جميع العاملين أثناء توزيع الأجور أو المرتبات أو المكافآت أو العلاوات أو الحوافز، أو أي موارد مالية أخرى، وبما يتماثل مع نظرائهم من العاملين في المنظمات الأخرى. - الحرص على تحقيق العدالة بين جميع العاملين أثناء توزيع المهام أو المسؤوليات أو الصلاحيات أو الترقيات أو الواجبات أو الأعباء الوظيفية. - الحرص على تحقيق العدالة بين جميع العاملين أثناء توزيع المواد أو المعدات أو الأجهزة أو كافة الأدوات والمستلزمات اللازمة لأداء أعمالهم. 	الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات الأخرى المسؤولة عن ذلك.	بشكل مستمر
٣- المحافظة على مستوى العدالة التنظيمية المتحققة (في أربعة أبعاد من أبعادها الخمس (وهم: التعاملية، والمعلوماتية، والتقييمية، والإجرائية)، وكذلك في مستوى العدالة التنظيمية ككل)، بين العاملين في بنك مصر وفروعه، والعمل على زيادتها ورفع مستواها والحرص على وصولها إلى جميع	<ul style="list-style-type: none"> - المتابعة والتقييم المستمر لمستوى العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) المتحققة بين جميع العاملين، للتعرف على أي جوانب ضعف أو قصور فيها، ولمعرفة أي شكاوي أو تظلمات أو مقترحات من العاملين متعلقة بها، واتخاذ كل ما يلزم من إجراءات بشكل فوري لضمان تحقيقها على أكمل وجه. - اتخاذ كل ما يلزم من قرارات وإجراءات لزيادة العدالة التنظيمية المتحققة، ورفع مستواها، وضمان وصولها إلى جميع العاملين. - التأكد المستمر من تحقيق جميع جوانب وأبعاد 	الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات الأخرى المسؤولة عن ذلك.	بشكل مستمر

		العدالة التنظيمية، سواء التوزيعية أو الإجرائية أو التعاملية أو المعلوماتية أو التقييمية، في جميع الإدارات والأقسام وبين جميع العاملين.	العاملين لتحقيق أكبر درجة ممكنة من الرضا لديهم، وذلك باستخدام كافة الوسائل والأساليب الممكنة، ويشكل مستمر.
من ست شهور إلى خمس سنوات	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، وإدارة التدريب والتنمية.	تنمية المهارات والقدرات القيادية لدى جميع العاملين لرفع مستوى الجدارة القيادية لديهم من أجل تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية، والتقييمية، والتنظيمية ككل}، من خلال: - تنمية مهاراتهم وقدراتهم على التعامل مع المشكلات المختلفة للعمل، وتدريبهم على حلها بالطرق الابتكارية والدبلوماسية والتميزة. - تنمية مهاراتهم وقدراتهم على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات، وكل ما يتعلق بطبيعة عملهم. - تنمية مهاراتهم وقدراتهم المتعلقة بالإشراف على الآخرين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم والتأثير فيهم وتوجيههم بما يحقق مصلحة العمل.	٤- أن يتم الاعتماد على الجدارة القيادية (كأحد أبعاد الجدارات الوظيفية) في تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية، والتقييمية}، وأيضاً في تحقيق {العدالة التنظيمية ككل}، وذلك لوجود علاقة ارتباط طردي متوسط بينهم، ولوجود تأثير معنوي لها عليهم.
من سنة إلى ثلاث سنوات	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التدريب والتنمية.	تنمية المهارات والقدرات الإنتاجية والوصول بها إلى الحدود العليا لدى جميع العاملين، لرفع مستوى الجدارة الإنتاجية لديهم من أجل تحقيق كل من العدالة {المعلوماتية، والتقييمية}، وذلك من خلال تنمية مهارات وقدرات كل من: - التركيز على أهداف العمل والمساهمة في تحقيقها بإتقان وفعالية. - الاهتمام بالجودة والتطوير والابتكار والسرعة في العمل، والالتزام بمواعيد التسليم. - البحث عن حلول لمشكلات العمل والإنتاج ومهاجمتها قبل أن تتفاقم. - الإخلاص والدقة والتميز في العمل دون حاجة إلى رقابة خارجية. - المبادرة والحماس لتقديم كل ما هو جديد في مجال العمل.	٥- أن يتم الاعتماد على الجدارة الإنتاجية (كأحد أبعاد الجدارات الوظيفية) في تحقيق كل من العدالة {المعلوماتية، والتقييمية}، وذلك لوجود علاقة ارتباط طردي بينهم، ولوجود تأثير معنوي لها عليهما.
من سنة إلى خمس سنوات	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة نظم المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التدريب والتنمية.	تنمية المهارات والقدرات والخبرات العملية والعلمية لدى جميع العاملين، لرفع مستوى الجدارة التقنية (الفنية) لديهم في تحقيق العدالة التعاملية، وذلك من خلال: - تنمية مهارات وقدرات التعامل مع الأجهزة	٦- أن يتم الاعتماد على الجدارة التقنية (الفنية) كأحد أبعاد الجدارات الوظيفية في تحقيق {العدالة التعاملية}، وذلك



البشرية، إدارة التدريب والتنمية.	والبرمجيات والتطبيقات وكافة الأدوات الضرورية للعمل. - الحرص على امتلاكهم للمؤهلات العلمية والخبرة العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية. - الحرص على امتلاكهم المهارات والأدوات والقدرات الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بجودة عالية، وحل المشكلات بالطرق التقليدية والمبتكرة. - تنمية مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يساهم في أداء العمل بسهولة ودقة عالية.	لوجود علاقة ارتباط طردي بينهما، ولوجود تأثير معنوي لها عليها.
الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة العلاقات العامة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التدريب والتنمية.	تنمية المواصفات الشخصية والسلوكية لدى جميع العاملين لرفع مستوى الجدارة الشخصية والسلوكية لديهم من أجل تحقيق كل من العدالة {الإجرائية، والتنظيمية ككل}، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم على: - الالتزام بأداء العمل وحسن إدارته، والثقة في النفس وفي القدرات والامكانيات الخاصة. - المرونة في التعامل مع الزملاء والعملاء، والعمل الجماعي في فريق. - امتلاك رؤية واضحة للأهداف الذاتية، والتعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها. - الاستفادة من التغذية العكسية للأداء، وتقبل النقد.	٧- أن يتم الاعتماد على الجدارة الشخصية والسلوكية (كأحد أبعاد الجدارات الوظيفية) في تحقيق {العدالة الإجرائية}، وأيضاً في تحقيق {العدالة التنظيمية ككل}، وذلك لوجود علاقة ارتباط طردي متوسط بينهم، ولوجود تأثير معنوي لها عليهما.
الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات الأخرى، وخاصة إدارة الموارد البشرية، وإدارة التدريب والتنمية.	تنمية السمات والمعارف والمؤهلات العلمية والعملية والقيم الشخصية والمهارات والقدرات القيادية والإنتاجية والتقنية (الفنية) والشخصية والسلوكية، لدى جميع العاملين لرفع مستوى الجدارات الوظيفية ككل لديهم من أجل تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والتعاملية}، وحتى يتمكنوا من أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والتميز وبأقل قدر من الوقت والجهد. وذلك من خلال تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصيات رقم (٤، ٥، ٦، ٧) أعلاه.	٨- أن يتم الاعتماد على الجدارات الوظيفية ككل في تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والتعاملية}، وذلك لوجود علاقة ارتباط طردي متوسط بينهم، ولوجود تأثير معنوي لها عليهما.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

٣/٧: آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء عرض ومناقشة نتائج البحث وتفسيرها ودلالاتها، والتوصيات التي قدمها البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها، يمكن للباحث اقتراح بعض النقاط البحثية التي تصلح لأن تكون نواة لأبحاث ودراسات مستقبلية، وذلك كما يلي:

- ١- الجدارات الوظيفية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المصرية.
- ٢- العلاقة بين الجدارات الوظيفية وتخطيط التعاقب القيادي في منظمات الأعمال.
- ٣- الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات المختلفة.
- ٤- العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في منظمات الأعمال.
- ٥- دور العدالة التنظيمية في تخفيف الضغوط التنظيمية في المنظمات المصرية.
- ٦- العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات المختلفة.



المراجع

- ١- أبو بكر، منة الله أحمد محمد (٢٠١٩) 'أثر الجداريات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB'، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع ٤٤، مصر، ص ص ٨٩-١٠٤.
- ٢- أمين، أحمد عبد الحميد (٢٠١٨) 'أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة'، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مج ٤٠، ع ١٤، مصر، ص ص ١٦-٧٥.
- ٣- الحبشي، محمد حسن؛ محمود، شوقي حساني؛ حميدة، أسماء محمد (٢٠١٧) 'تصميم تنظيمي مقترح للمناهج والبرامج التدريبية بالتعليم الفني لاكتساب طلابه الجداريات الوظيفية اللازمة لسوق العمل في ضوء متطلبات الاقتصاد المعرفي'، المؤتمر العلمي الرابع عشر، تطوير التعليم في عصر اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المستقبل، جامعة الفيوم، كلية التربية، رقم ١٤، مصر، ص ص ٤٧٩-٥٠١.
- ٤- الخرشة، ياسين كاسب (٢٠١٥) 'أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية'، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٣٥، ع ٢٤، الأردن، ص ص ٢٢٥-٢٥٦.
- ٥- ريان، عادل ريان محمد؛ سباعي، أحمد سيد محمد؛ فايز، داليا سمير (٢٠١٦) 'تأثير ممارسة المدير لقوة الخبرة مع تكتيك التأثير على كل من إدراك المرؤوسين للعدالة التنظيمية ورضاهم عن الرئيس المباشر: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة أسيوط'، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مج ٣٠، ع ١٤، مصر، ص ص ١٢٥-١٧١.
- ٦- زين، آمال شوقي محمد؛ خطاب، عايدة سيد؛ محمد، عايات إبراهيم (٢٠١٨) 'العلاقة بين الجداريات الوظيفية وفعالية النشاط التدريبي: بالتطبيق على وزارة الزراعة'، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع ٤٤، مصر، ص ص ١٥٣-١٧٢.
- ٧- السميريات، سبأ موسى طعيمة (٢٠١٨) 'أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية'، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة: كلية الأعمال، الأردن.
- ٨- سويقي، عبير مختار (٢٠١٧) 'أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر - فرع أسيوط'، المجلة

- العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع٤، مصر، ص ص٥٥١-٦٤٠.
- ٩- السيد، أشرف السيد عبد الباري؛ الطحان، عماد عبد الخالق صابر (٢٠١٤) 'تأثير حزم الجداريات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري: دراسة ميدانية على البنوك المصرية'، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع١، مصر، ص ص٥٣٧-٦٠١.
- ١٠- الصعوب، خلدون عبد الله مطلق (٢٠١٧) 'دور الجداريات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن'، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية: معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.
- ١١- الطبطبائي، أماني عبد الرازق السيد إبراهيم؛ بطيان، منيرة بطي (٢٠٢١) 'العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتفاؤل لدى عينة من الموظفين الكويتيين في إدارة رعاية المسنين'، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، مج١، ع١، الكويت، ص ص١٤٥-١٨٦.
- ١٢- العنزي، مالك محمد؛ الخضر، عثمان حمود؛ جاد الرب، هشام (٢٠٢٠) 'تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة'، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع١٣، الكويت، ص ص٢٤٥-٢٧٥.
- ١٣- الفهداوي، فهمي خليفة صالح؛ القطاونة، نشأت أحمد (٢٠٠٤) 'تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية'، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج٢٤، ع٢، الأردن، ص ص١-٥٢.
- ١٤- قزامل، روزلين فريد (٢٠١٩) 'العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الدرزية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم'، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك: كلية التربية، الأردن.
- ١٥- لوسيا، أنتونيت؛ ليبزنجر، ريتشارد (٢٠٠٠) 'نماذج الجدارة الوظيفية: وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات'، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الثامنة، العدد الثالث، ع١٧١، ص ص١-١٢.
- ١٦- متولى، متولى السيد؛ عبد الفتاح، داليا محمد (٢٠١٧) 'الجداريات بالتصميم الوظيفي وأثره على مستوى الأداء والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل'، المجلة العلمية للبحوث



- والدراسات التجارية، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، مج ٣١، ع ٣، مصر، ص ٧١٥-٧٤١.
- ١٧- محمود، طه إسماعيل (٢٠١٩) 'تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية'، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع ١، مصر، ص ٧١٩-٧٩٤.
- ١٨- مناع، يوسف حامد يوسف (٢٠١٤) 'تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات'، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، ع ١٢، مصر، ص ٢٨٩-٣٦٥.
- ١٩- موسى، رامي أحمد خليل (٢٠١٩) 'دور العدالة التنظيمية المدركة في تعزيز الالتزام بالعقد النفسي في المنظمات غير الحكومية الدولية العاملة في قطاع غزة'، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة): كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
- ٢٠- موقع بنك مصر (٢٠٢١) 'موقع بنك مصر على شبكة الإنترنت'، <https://www.banquemisr.com>، تاريخ الدخول: على مرات ومواعيد متفرقة خلال الشهور (يناير - فبراير - مارس) من عام ٢٠٢١ م.
- ٢١- موقع تحديد حجم العينة (٢٠٢١) 'موقع تحديد حجم العينة على شبكة الإنترنت'، <https://www.calculator.net/sample-size-calculator>، تاريخ الدخول: خلال شهر يناير عام ٢٠٢١ م.
- ٢٢- النجار، أحمد كرم؛ شعيب، محمد محمود (٢٠٢٠) 'حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية'، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHTH، جامعة الفيوم، كلية السياحة والفنادق، مج ١٤، ع ١، مصر، ص ٦٠٧-٦٢٦.
- 23- Akram, T., Lei, S., Haider, M.J., and Hussain, S.T. (2020) 'The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing', Journal of Innovation & Knowledge, Vol. 5, PP. 117-129.
- 24- Chen, T., Fu, M., Liu, R., Xu, X., Zhou, S., and Liu, B. (2019) 'How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies?', International Journal of Project Management, Vol. 37, PP. 485-500.
- 25- DeConinck, J.B. (2010) 'The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor

- support on marketing employees' level of trust', Journal of Business Research, Vol. 63, PP. 1349-1355.
- 26- DeConinck, J.B., and Stilwell, C.D. (2004) 'Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions', Journal of Business Research, Vol. 57, PP. 225-231.
- 27- Fernandez, A.I., Lara, P.R., Ugalde, M.C., and Sisodia, G.S. (2018) 'Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors: A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain', Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 42, PP. 29-36.
- 28- Ghosh, D., Sekiguchi, T., and Gurunathan, L. (2017) 'Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance', Journal of Business Research, Vol. 75, PP. 130-137.
- 29- Karkoulian, S., Assaker, G., and Hallak, R. (2016) 'An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability', Journal of Business Research, Vol. 69, PP. 1862-1867.
- 30- Kim, J.(S., Milliman, J.F., and Lucas, A.F. (2021) 'Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem', International Journal of Hospitality Management, Vol. 92, 102691, PP. 1-8.
- 31- Loufrani-Fedida, S. and Saglitto, L. (2016) 'Mechanisms for Managing Competencies in Project-Based Organizations: An Integrative Multilevel Analysis', Long Range Planning, Vol. 49, pp. 72-89.
- 32- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., and Beléndez, M. (2019) 'Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions', Personality and Individual Differences, Vol. 151, 109392, PP. 1-9.
- 33- Silveyra, G., Herrero, Á., and Pérez, A. (2020) 'Model of Teachable Entrepreneurship Competencies (M-TEC): Scale development', The International Journal of Management Education, <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100392>, PP. 1-20.
- 34- Sucher, W. and Cheung, C. (2015) 'The relationship between hotel employees' cross-cultural competency and team performance in multi-national hotel companies', International Journal of Hospitality Management, Vol. 49, pp. 93-104.
- 35- Wiziack, J.C. and dos Santos, V.M.P.D. (2021) 'Evaluating an integrated cognitive competencies model to enhance teachers'



application of technology in large-scale educational contexts',
Heliyon, Vol. 7, e05928, pp. 1-17.

- 36- Wolfe, S.E., Rojek, J., Manjarrez Jr., V.M., and Rojek, A. (2018)
'Why does organizational justice matter? Uncertainty management
among law enforcement officers', Journal of Criminal Justice, Vol.
54, PP. 20-29.

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

"موجهة إلى السادة العاملين في بنك مصر وفروعه المختلفة"

السيد الفاضل:

تحية طيبة وبعد،

مرفق بهذا استمارة استقصاء للتعرف على وجهة نظر سيادتكم بخصوص بحث بعنوان "الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه"، والذي يقوم بإعداده الباحث/ مصطفى محمد عبد النبي يسن، المدرس بكلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.

وأفيد علم سيادتكم بأن مساهمتكم باستكمال هذه الاستمارة، سوف يكون له أثر كبير في إعداد هذا البحث، وأتعهد لسيادتكم بأن البيانات التي سوف تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة، وتخصص لخدمة أغراض البحث العلمي فقط.

ولتعاون سيادتكم معي كل التقدير والاحترام،

الباحث

د. مصطفى محمد عبد النبي يسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان



أولاً: بيانات أساسية: الاسم (اختياري) //

١- النوع: (١) ذكر (٢) أنثى

٢- المستوى التعليمي: (١) أقل من الجامعي (٢) جامعي (٣) أعلى من الجامعي

٣- المستوى الوظيفي: (١) وظيفة غير إشرافية (٢) الإدارة الإشرافية (٣) الإدارة الوسطى (٤) الإدارة العليا

٤- سنوات الخبرة: (١) أقل من ٥ سنوات (٢) من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة

(٣) من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة (٤) من ٢٥ سنة فأكثر

ثانياً: مؤشرات الجدارات الوظيفية:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتصلة بالجدارات الوظيفية للسادة العاملين في بنك مصر بفروعه المختلفة، والمطلوب من سيادتكم توضيح مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية في ضوء أدائكم للعمل في البنك (وذلك بوضع علامة ✓ في الخانة التي تعبر أكثر ما يمكن عن رأيك):

رقم العبار ة	العبار ة	موافق بدرجة كبيرة ٤	موافق ٣	غير موافق ٢	غير موافق على الإطلاق ١
1	أستطيع التعامل مع مشكلات عملي في البنك وحلها بالطرق الابتكارية والتميزة.				
2	أستطيع تنظيم وقتي ومكاني وكل ما يتعلق بطبيعة عملي في البنك.				
3	أستطيع التأثير في الآخرين وتوجيههم بما يحقق مصلحة العمل.				
4	أستطيع الإشراف على الآخرين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم في العمل.				
5	أركز على أهداف البنك وأساهم في تحقيقها باتقان وفعالية.				
6	أهتم بالجودة والسرعة والتطور والابتكار في عملي.				
7	أخلص في أداء عملي بمنتهى الدقة والتميز ولا أحتاج إلى رقابة خارجية.				
8	أمتلك المبادرة والحماس لتقديم كل ما هو جديد والارتقاء بعملي.				
9	أستطيع التعامل مع الأجهزة والبرامج والتطبيقات وكافة الأدوات الضرورية للعمل.				
10	أمتلك الموهلات العلمية والخبرة العملية اللازمة لأداء عملي بكفاءة وفعالية.				
11	أمتلك المهارات والأدوات والقدرات الفنية التي تمكنني من أداء عملي بجودة عالية.				
12	أستطيع التعامل مع البيانات والمعلومات بما يساهم في أداء العمل بسهولة ودقة عالية.				
13	ألتزم بأداء عملي وأحسن إدارته ووافق من قدراتي وإمكاناتي.				
14	مرن في معاملة زملائي وعملائي وأستطيع العمل في فريق.				
15	لدي رؤية واضحة لأهدافي الشخصية وأسعى لتحقيقها.				
16	أستطيع التعامل مع رؤسائي وأنفذ أوامره وأستفيد من تقييماتهم.				

ثالثاً: مؤشرات العدالة التنظيمية:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتصلة بالعدالة التنظيمية في بنك مصر بفروعه المختلفة، والمطلوب من سيادتكم توضيح مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية في ضوء الظروف والأوضاع السائدة في البنك (وذلك بوضع علامة ✓ في الخانة التي تعبر أكثر ما يمكن عن رأيك):

رقم العبارة	العبارة	موافق بدرجة كبيرة ٤	موافق ٣	غير موافق ٢	غير موافق على الإطلاق ١
17	يتم توزيع المهام والمسئوليات والصلاحيات والواجبات الوظيفية على جميع العاملين في البنك بناء على قدراتهم وبصورة عادلة.				
18	يتم توزيع المواد والمعدات والأجهزة وكافة الأدوات والمستلزمات اللازمة لأداء العمل بين جميع العاملين في البنك حسب احتياجاتهم وبشكل عادل.				
19	يتم توزيع المرتب والمكافآت والترقيات وكافة المزايا والامتيازات الأخرى على جميع العاملين في البنك بشكل عادل ومتناسب مع مجهوداتهم وامكانياتهم واسهاماتهم.				
20	ما يحصل عليه العاملين في البنك من مرتبات ومكافآت وترقيات وكافة المزايا والامتيازات الأخرى يتماثل مع نظرائهم من العاملين في البنوك الأخرى.				
21	تتيح إدارة البنك الفرصة لجميع العاملين به للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات بشكل عادل وموضوعي.				
22	يتم تطبيق اللوائح والنظم والقرارات والإجراءات على جميع العاملين في البنك بعدالة ودون تحيز أو تمييز لأحد وبالاعتماد على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة.				
23	تراعى القرارات والإجراءات المطبقة في البنك مصالح كافة الأطراف المعنية بها ويمكن الاعتراض عليها وتصحيحها.				
24	تلتزم جميع القرارات والإجراءات الرسمية والإدارية والتنظيمية المطبقة في البنك بالمعايير الأخلاقية وتتسم بالعدالة والموضوعية.				
25	تعامل إدارة البنك جميع العاملين به بتقدير واحترام ومصداقية وعدالة.				
26	تراعى إدارة البنك مشاعر العاملين به وتحافظ على كرامتهم وتعاملهم باهتمام وإنصاف.				
27	تهتم إدارة البنك بحقوق ومصالح جميع العاملين به وبنبناء العلاقات الإنسانية الجيدة معهم.				
28	تقدر إدارة البنك الأفكار والمقترحات المقدمة من العاملين به وتوفر لهم فرص المشاركة في المؤتمرات واللقاءات العلمية.				
29	تقوم إدارة البنك بتوضيح أسباب ومبررات القرارات والإجراءات التي قد لا تلقى قبولا لدى العاملين به.				
30	تعمل إدارة البنك على توفير وإيصال جميع المعلومات لجميع العاملين به في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة.				
31	يمكن لأي موظف في البنك الوصول إلى جميع المعلومات المتصلة بعمله بسهولة ويسر واستخدامها بفعالية.				
32	توفر إدارة البنك جميع المعلومات الحديثة لجميع العاملين به بمنتهى الشفافية والعدالة والدقة والوضوح.				
33	يتم إطلاع العاملين بالبنك مسبقاً على معايير ومؤشرات تقييم أدائهم الوظيفي.				
34	يتم تقييم أداء جميع العاملين بالبنك بعدالة وموضوعية وبدون محاباة أو تحيز أو تمييز لأحد.				
35	يتم إعطاء العاملين بالبنك فرصة للتظلم والمناقشة في حالة اعتراضهم على				



				تقييم أدائهم الوظيفي.	
				يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين بالبنك في عملية الترقية أو التحسين والتطوير والتدريب لأدائهم.	36