

البحث ١ : مستوى العدالة التنظيمية
وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي
للعاملين في الجامعات الفلسطينية
من منظور أعضاء هيئة التدريس
البحث ٢ : دور الثقافة التنظيمية في
تحسين أداء العاملين في القطاع
المصرفي الاردني

Prepared by

لوجين غوانمة



بحث ١: https://search.shama.a.org/PDF/Articles/JOAjsp/AjspNo46Y2022/ajsp_2022-n46_124-147.pdf

بحث ٢:

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/402>

في المساق: قضايا بحثية ٢
بإشراف الدكتور: دعاء محمد



أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جاء مرتفعاً، حيث عكست المتوسطات الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية إحساساً عاماً بالإنصاف في التعامل، وتوزيع المهام، وإعطاء الفرص، واعتماد إجراءات واضحة. كما بيّنت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، مما يدل على أن شعور العاملين بالعدالة يعزّز دافعيتهم الداخلية، ويزيد التزامهم بإنجاز المهام بكفاءة، ويرفع جودة الأداء.

Chapter

02

تفسير النتائج

تُظهر النتائج أن إدراك العدالة التنظيمية ليس مجرد عامل نفسي، بل هو عنصر بنيوي يؤثر مباشرة في الأداء. فارتفاع مستويات العدالة الإجرائية يشير إلى وضوح القرارات واستقرار الإجراءات، الأمر الذي ينعكس على ثقة الموظفين بالإدارة، ويقلل من مقاومة التغيير، ويتيح بيئة عمل داعمة. أما العدالة التفاعلية، فقد جاءت نتيجتها متناسقة مع الأدبيات التي تربط الاحترام المتبادل والشفافية بارتفاع جودة الأداء؛ إذ إن المعاملة القائمة على الاحترام تُسهم في تحسين المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، وتخفيف الضغوط، وتعزيز الروح المهنية. وتفسير ارتفاع العدالة التوزيعية يعود إلى شعور الموظفين بأن الجهود تُقابل بمكافآت عادلة، ما يزيد الالتزام والرضا، وهو ما يبرر انعكاس ذلك على الأداء في النتائج الإحصائية.

تكشف النتائج أن تأثير العدالة التنظيمية يمتد ليشمل جوانب متعددة من بيئة العمل، ومنها:

* التأثير على دافعية العاملين

يشعر الموظف بأن المؤسسة تقدر جهوده، مما يدفعه لبذل المزيد من العطاء.

* التأثير على الاستقرار الوظيفي

ارتفاع العدالة يقلل من الرغبة في ترك العمل ويزيد الانتماء المؤسسي.

* تحسين جودة الأداء

توفر العدالة شعورًا بالأمان النفسي، مما يسمح للموظف بالتركيز على الإنتاجية.

* تعزيز الثقة في الإدارة

العدالة تخلق علاقة قائمة على المصداقية، ما ينعكس إيجاباً على التعاون وفعالية القرارات.

* أثرها على العلاقات المهنية

بيئة عادلة تقلل من النزاعات الداخلية وتزيد من روح الفريق.

هذه التأثيرات مجتمعة توضّح أن العدالة ليست مؤشراً ثانوياً، بل هي محرك رئيسي لتحسين الأداء، وهو ما أثبتته المعاملات الإحصائية في البحث.

(1) التوصيات العامة

- تعزيز ممارسات العدالة الإجرائية من خلال اعتماد لوائح واضحة وشفافة.
- تحسين آليات توزيع المهام والحوافز بما يعكس الجهد الفعلي المبذول.
- تطوير مهارات التواصل لدى القيادات لضمان عدالة تفاعلية أكثر فعالية.
- اعتماد قنوات رسمية لتقديم الشكاوى والالتماسات بطريقة تحافظ على سرية الموظف.

(2) توصيات للممارسين

- توفير تغذية راجعة بناءة بشكل دوري لدعم الشعور بالعدالة التفاعلية.
- تدريب المشرفين على مهارات اتخاذ القرار العادل لتقليل الانحياز الشخصي.
- تنظيم اجتماعات دورية لشرح أسباب القرارات الإدارية لتقوية الشفافية.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم لرفع الشعور بالإنصاف.

(3) توصيات للسياسات

- إدراج “العدالة التنظيمية” كمحور رئيسي في تقييم أداء الإدارات.
- اعتماد نظام شكاوى إلكتروني مستقل يضمن العدالة والسرية.
- صياغة سياسات واضحة للحوافز والترقيات تضمن المساواة والشفافية.
- تبني سياسات تضمن تكافؤ الفرص المهنية بين جميع العاملين.

(4) توصيات للبحث المستقبلي

- دراسة دور المتغيرات الوسيطة (مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، الثقة التنظيمية).
- توسيع عينة الدراسات لتشمل قطاعات مختلفة مثل الصحة والاقتصاد.
- استخدام مناهج نوعية لفهم التجارب الحقيقية للموظفين حول العدالة.
- فحص أثر العدالة التوزيعية مقارنة بـ الإجرائية على الأداء عبر دراسات طولية.



ملخص النتائج الرئيسية للبحث ٢

بيّنت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تُعدّ عاملاً حاسماً في تحسين أداء العاملين في البنوك الأردنية، حيث أظهرت نماذج الانحدار أن الثقافة التنظيمية تفسّر نسبة كبيرة من التباين في الأداء الوظيفي بلغت $R^2 = 0.673$ ، وهو ما يشير إلى قوة النموذج وقدرته على التنبؤ بالأداء. وجاء تأثير التوقعات التنظيمية في المرتبة الأعلى بين أبعاد الثقافة، إذ سجّل معامل انحدار بلغ $\beta = 0.664$ وهو الأعلى قيمة بين الأبعاد، ما يدل على أن وضوح التوقعات، والالتزام بالمعايير المهنية، يسهمان بصورة جوهرية في رفع مستوى الأداء. كما دلّ ارتفاع قيمة $F = 52.029$ بدلالة إحصائية قوية ($p < 0.000$) على اعتماد النتائج وموثوقيتها. وأظهرت البيانات أيضاً أن القيم المشتركة، والممارسات المهنية، والاتصال الفعال داخل المؤسسة تسهم بشكل واضح في تعزيز الانضباط، وتحسين جودة العمل، وتقوية الالتزام والسلوك الإيجابي تجاه المؤسسة.

Chapter

02

تفسير النتائج للبحث ٢

تكشف النتائج أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مكوّن عام في بيئة العمل، بل هي قوة بنائية تشكّل سلوك العاملين وتوجّه ممارساتهم اليومية. فارتفاع تأثير “التوقعات التنظيمية” يوحي بأن الموظفين يعملون بكفاءة أعلى عندما تكون المعايير المهنية واضحة، والمهام محددة، وطرق التقييم معروفة. وهذا يتسق مع النظريات التي تؤكد أن وضوح الأدوار يقلّل الغموض الوظيفي ويحسن أداء الموظفين عبر رفع مستوى الأمان المهني.

أما تأثير القيم المشتركة فيمكن تفسيره بأنها تمنح العاملين شعورًا بالانتماء، وتُشكّل إطارًا سلوكيًا يساعدهم على اتخاذ قرارات متناسقة مع أهداف المؤسسة، وهو ما ينعكس في الالتزام والانضباط الذي أظهرته النتائج. وتشير النتائج أيضًا إلى أن الثقافة التنظيمية تسهم في تكوين مناخ مهني إيجابي يخفّض مستويات التوتر، ويعزّز العلاقات داخل الفريق، وبالتالي يرفع مستويات الإنجاز، وهذا يبرر قوة الدلالة الإحصائية في نتائج الدراسة.

تظهر النتائج أن تأثير الثقافة التنظيمية يمتد عبر مستويات متعددة داخل المؤسسات المصرفية، ويمكن تلخيصه في النقاط الآتية:

* تحسين جودة الأداء

ارتفاع مستوى الثقافة الإيجابية ينعكس مباشرة في الإنتاجية، وانخفاض الأخطاء، وارتفاع جودة الخدمات المصرفية.

* رفع الالتزام والانضباط

الثقافة المبنية على توقعات واضحة ومعايير مهنية صارمة تسهم في ضبط السلوك الوظيفي، وتحسين الالتزام بالمهام.

* تعزيز ولاء العاملين

القيم المشتركة وبيئة العمل المتماسكة تؤدي إلى رفع الانتماء وتقليل معدل دوران الموظفين.

* دعم الاستقرار النفسي والمهني

وجود ثقافة داعمة يخفض مستويات الضغط النفسي، مما يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.

* تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة

النتائج تشير إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تمنح المؤسسات ميزة تنافسية عبر تحسين أدائها واستقطاب الموظفين الأكفاء.

هذه التأثيرات توضح أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد سياق، بل هي أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي.

(1) التوصيات العامة

- تعزيز ثقافة مهنية تقوم على الشفافية والوضوح في التوقعات والمعايير.
- تقوية الاتصال الداخلي لضمان نقل واضح ودقيق للمعلومات والتعليمات.
- تطوير قيم تنظيمية مشتركة تشجع على الانتماء والمسؤولية الجماعية.
- العمل على ترسيخ ممارسات قيادية تدعم ثقافة التحسين المستمر.

(2) توصيات للممارسين

- تنظيم برامج تدريبية تركز على تعزيز السلوكيات المهنية المتوافقة مع قيم المؤسسة.
- تفعيل أنظمة تقييم أداء تعتمد على معايير واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.
- رفع مستوى التوقعات التنظيمية عبر توضيح الأدوار والمسؤوليات بطرق مكتوبة.
- استخدام التحفيز الإيجابي لتشجيع الالتزام بالمعايير المهنية والسلوكية.
- تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لتقليل الغموض وتحسين جودة العمل.

(3) توصيات للسياسات

- إدراج الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في خطط التطوير المؤسسي داخل البنوك.
- تصميم سياسات واضحة لضبط السلوك المهني، مع ربطها بنظم تقييم دقيقة.
- اعتماد لوائح تعزز المشاركة والتفاعل بين الموظفين لتعزيز القيم التنظيمية.
- تطوير سياسات تدعم بيئة عمل نفسية صحية تقلل الضغط والإجهاد المهني.
- تضمين قياس الثقافة التنظيمية ضمن المعايير الوطنية لتقييم المؤسسات المالية.

(4) توصيات للبحث المستقبلي

- دراسة دور المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الضغوط المهنية، والتحفيز.
- مقارنة الثقافة التنظيمية في قطاعات مصرفية مختلفة (إسلامية × تجارية).
- إجراء دراسات باستخدام مناهج نوعية لفهم تجارب العاملين بعمق أكبر.
- فحص أثر الثقافة التنظيمية على الأداء عبر دراسات طولية لقياس التغير مع الوقت.
- تطوير نماذج جديدة لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة العربية بشكل أكثر دقة.

تُعدّ هذه المهمة امتدادًا لما تم إنجازه في المهمة السابعة، حيث انتقل الباحث من مرحلة عرض النتائج وتحليلها إلى مرحلة تفسير تلك النتائج واستنتاج دلالاتها، ثم بناء توصيات عملية وسياسات ومقترحات بحثية تعكس الفهم العميق للظاهرة المدروسة. ويأتي ذلك في سياق التطور المنهجي الطبيعي بين مراحل التحليل والمناقشة والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات النهائية.

تبيّن نتائج البحثين أن الأداء الوظيفي يرتكز بصورة أساسية على جودة البيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها الأفراد؛ فالعدالة التنظيمية تُعيد تشكيل دافعية العاملين وثقتهم بالمؤسسة، بينما تُسهم الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك المهني وتعزيز الانضباط والالتزام. وتشير النتائج مجتمعة إلى أن بناء أداء متميز لا يتحقق من خلال الإجراءات الإدارية فقط، بل عبر منظومة متكاملة من الممارسات العادلة والقيم التنظيمية الواضحة، مما يجعل العدالة والثقافة ركيزتين استراتيجيتين في رفع كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. وتبرز هذه الخلاصة الحاجة إلى تطوير سياسات داخلية داعمة، تستثمر في الإنسان وتبني بيئة تنظيمية قادرة على استدامة الأداء والتحسين المستمر.





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

