



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد

قسم علوم مالية مصرفيه

المشروع

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز

اسم الطالبة

نبأ عقيل ياسر
ميناسمير جاسم

اسم المشرفة

د. ابتهال

2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وعلمكم ما لم تكونوا تعلمون

صدق الله العظيم

{البقرة 151}

الإهداء

الى من رعنتي واحببتي واعطتني كل من سعادة إلى من
أف ضلها على نفسي، ولَمْ م لا؛ فلقد ضحّت من أجلي ولم
تدّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة)
. نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا

في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب، والأفعال
الحسنة. فلم يبخل عليّ طيلة حياته (والدي العزيز.) إلى
أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكلمة
يملكون، وفي أصعدة كثيرة وُجد الإنسان على وجه
البيسطة، ولم يعش بمعزل عن باقي البشر وفي جميع
مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقّون منّا الشكر وأولى
الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ
عنان السماء؛ فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدين
والآخرة. أقدم لكم هذا بحثنا، وأتمنى أن يحوز على
رضاكم.

وأهديكم بحثنا المتواضع

الملخص:-

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز تم تعريفها في الاتحاد الدولي للاتصالات الموحدة بأنها "مجموعة من متطلبات على واحد أو أكثر من السلوك الجماعي خدمة الاتصالات هي القدرة على تقديم أولوية مختلفة لتطبيقات مختلفة، مستخدمين، أو تدفق للبيانات، أو لضمان مستوى معين من الأداء لتدفق البيانات. اما مفهوم الاداء المتميز فيشير الى درجة رضا أعلى للعاملين، ومعدلات أقل للغياب، وتكلفة أقل للعمل من خلال تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد وتعزيز القدرة التنافسية. والأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات استمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة والقائم على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل وسيطرة رغبات الزبون. ووفقاً الى ما جاء في اعلاه فقد كان عنوان البحث" دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز (1)

مقدمة :-

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها العدالة التنظيمية، إذ تعكس في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها و تعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهي تؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتترك العدالة التنظيمية بمكوناتها المادية و المعنوية بصماتها على المؤسسة و تكسيها سمة شخصية تميزها عن غيره ا، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم و كذلك مستوى رضاهم ، مما يؤدي إلى توحيد و تضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف؛ و هذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

إن العوامل و المتغيرات النفسية و الاجتماعية التي تؤثر تنظيميا تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين ، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخليا وإن كانت تهدف جميعا إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معا حيث تتيح تلك العوامل لحاجات ودوافع العاملين ، ومن أهمها: العدالة التنظيمية ، الدعم القيادي ، الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الاجتماعية، تمكين العاملين، دعم و تأكيد الذات ، تنمية درجة الاستقلالية في العمل... وغيرها من العوامل المتغيرات.(2)

المبحث الاول

اولا: مشكلة الدراسة:-

رغم اهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل التنظيم ، لما لها من آثار فاعلة في نجاح المنظمات، إلا أن موضوع العدالة التنظيمية لم يلق بعد اهتماما كافيا من الباحثين والكتاب خاصة في البيئة العربية، مما يتطلب دراسة موضوع العدالة التنظيمية وإسهامها في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي.(2)

ثانيا: أهداف الدراسة:-

- بيان المقصود بالعدالة التنظيمية وما أبعادها.
- تحديد المقصود بالصراع التنظيمي وما أبعاده.
- بيان كيف يمكن إدارة الصراع التنظيمي.
- توضيح إسهام العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي.(2)

ثالثا: أهمية الدراسة:-

1. الدعم التنظيمي ودافعية الإنجاز يربط بين عاملين على قدر وافر من الأهمية فأحدهما يرتبط بالجهود التي يبذلها التنظيم في سبيل تنمية أعضائه ، والعامل الآخر يرتبط بالأفراد الذين يتلقون هذا الدعم ويسهم ذلك في إثراء الفكر التنظيمي الحديث لتأثيرها على المجالات السلوكية والإنتاجية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
2. تتضح أهمية الدراسة الحالية في محاولتها تبصير القادة الإداريين ومتخذي القرار التربوي لمدى فعالية وأهمية العدالة التنظيمية في الحد من الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية.
3. كذلك يؤمل أن يستفيد صناع القرار والقائمون على الترشيح والاختيار للوظائف القيادية التربوية ، من نتائج هذه الدراسة في اختيار القادة والمشرفين القادرين على إدارة الصراع التنظيمي وتطبيق المؤشرات الإدارية للعدالة التنظيمية(3)

رابعاً: الدراسات السابقة:-

1- الدراسة فرج (2009) :-

علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز الدراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية /المساهمة المختلطة.

اهداف الدراسة:-

1. وصف متغيرات الدراسة تقانة المعلومات، واعادة هندسة الأعمال ، والأداء المتميز
2. تحليل العلاقة بين تقانة المعلومات واعادة هندسة الأعمال والأداء
3. قياس أثرالعلاقة بين تقانة المعلومات واعادة هندسة الأعمال في تحقيق الأداء المتميز.(8)

2- الدراسة يوسف 2005 :-

اثر تقنية المعلومات راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز.(7)

اهداف الدراسة:-

1. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم ذلك من خلال تصميم وبناء مقياس له القدرة على قياس الابعاد الرئيسية الدراسة والمتمثلة باستمارة الأداء الاستبانة.
2. افترضت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين تقنية المعلومات و راس المال الفكري فضلاً عن تأثير التقنية راس المال الفكري على الأداء المتميز.(7-8)

المبحث الثاني

أولاً: مبادئ العدالة التنظيمية:-

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

1. مبدأ المساواة:

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2. المبدأ الأخلاقي:

ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.

3. مبدأ الدقة والتصحيح:

يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

4. مبدأ الالتزام:

بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

5. مبدأ المشاركة:

أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.(8)

مدخل مبادئ الإدارة، وقد اقترح العالم الفرنسي المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال الوظائف الأساسية للمدير على أنها المنظمات الحكومية.(12)

وقد حدد تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة إضافة إلى ذلك فقد حدد التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. وتنعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:(9)

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1. تقسيم العمل: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.(9)

2. الأجر المناسب: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، ومستوى الأرباح التي تحققه المنظمة. وبصفة عامة فإن الفرد يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

3. الترتيب :لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.(10)

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1. وحدة الهدف :المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد و واضح.
2. المساواة :كل العاملين لا بد أن تُطبّق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
3. السلطة والمسئولية :السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية .والمسئولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة المحاسبية وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لا بد أن يتحمل المسئولية.
4. تسلسل السلطة :توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالباً ما تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.
5. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية :يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعامل المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.
6. المركزية :تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.(13)

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

1. وحدة الأمر :الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط) مديره المباشر
2. التأديب :المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
3. المبادرة :لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
4. المصلحة العامة :الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.
5. روح الفريق :يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين. وكما هو الحال بالنسبة للتدخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ويظهر هذا واضحاً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأديب حيث إن تأثيرهم يمتد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.(13)

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية:-

- تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:
1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
 2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.
 3. إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.
 4. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
 5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق 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 والانجازات عند أعضاء المنظمة.
 6. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.
 7. إن هذه الأهمية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، تشكل ضابطاً توازانياً بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني، بشكل يجسد مبادئ العدالة. (11)

حيث أن 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. (11)

وتبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العامة بالمنظمة، حيث يتعاضم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدى العاملين. وقد أكدت العديد من الدراسات خطورة عدم توافر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية، وذلك على النحو التالي. (14)

❖ بالنسبة لبعء العدالة التوزيعية:

فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل:

- نقص الرضا الوظيفي .
- انخفاض الولاء التنظيمي .
- انخفاض الرضا عن الأجر .
- زيادة الضغوط الوظيفية والتوتر المهني .
- انخفاض نظام العمل .
- نقص التعاون مع زملاء العمل
- انخفاض كمية الأداء الوظيفي .
- زيادة السرقة والتخريب في مكان العمل.(15)

❖ بالنسبة لبعء العدالة الإجرائية:

فقد توصلت الدراسات إلى أن الإجراءات الرسمية غير العادلة ترتبط بالعديد من التابعات السلبية مثل:

- صناعة قرارات غير عادلة .
- فقدان الثقة بالزملاء والرؤساء .
- سوء عملية اختيار الموظفين .
- غياب الولاء التنظيمي.
- انخفاض الرضا الوظيفي .
- ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- زيادة النزوع لترك العمل .(15)

ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية:-

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات إلا أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما: عدالة التقييم وعدالة الأخلاق (، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد هي:

1. العدالة التوزيعية
2. العدالة الإجرائية
3. عدالة التعاملات
4. العدالة التقييمية
5. العدالة الأخلاقية (18)

1- العدالة التوزيعية:-

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجر والحوافز، و فرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضين التاليين:

1. إن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

2. إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة.

• والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وتتحقق أيضاً العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل .

3. وإن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. ولفهم أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلا شك أن الإحساس بـعدالة التوزيع سيكون له الأثر

• الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بـعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

4. إن أحكام العدالة التوزيعية تتأثر بثلاثة عوامل هيكلية بجانب التوزيعات التي يحصل عليها الفرد، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي.
- التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل.
- حجم المنظمة.

5. إن إدراكات العاملين للعدالة التوزيعية ترتبط بمدى وجود معايير تتضمن توزيع العوائد والموارد طبقاً لإسهامات الشخص متلقي تلك العوائد في تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي لا بد من وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساس مدخلات الشخص (إسهاماته داخل التنظيم) وبعيداً عن التحيزات الشخصية، زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع، وعلى النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كُوفئ مكافأة عادلة مقارنة بالآخرين. وللعدالة التوزيعية جانبين هما (16)

• الجانب المادي هيكل التوزيعات:-

وهو هام من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التوزيعات يعني كم وكيف المكافآت التي يحصل عليها الفرد.

• الجانب الاجتماعي:-

ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت. أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأة. (16)

2- العدالة الإجرائية:-

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها: هي الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج. (19)

هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد. هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد هي التي تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. (19)

هي الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل. والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها. وتتضمن الأمثلة قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين، إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما: (19)

الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات) العاملين (على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

الشرط الثاني: على الطرف الأول) الإدارة (أن يزود الطرف الثاني) العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

ونخلص من ذلك أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:

1. القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
2. شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
3. التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد) متخذ القرار والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.(19)

• إن إدراكات الفرد للعدالة لا تتأثر فقط بإدراكاته بعدالة كمية النواتج التي حصل عليها مقارنة (بالآخرين) العدالة التوزيعية)، ولكن أيضاً بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية النواتج التي يحصل عليها الفرد والآخرين، وإن قدرة الفرد في التأثير على الإجراءات المستخدمة في توزيع النواتج تؤثر على إدراكاته للعدالة الإجرائية.(19)

ويوجد ثلاثة عناصر لها تأثير على إدراكات العاملين للعدالة الإجرائية هي:

1. عدم تحيز الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
2. الثقة في متخذ القرار.
3. أسلوب التعامل الشخصي.(20)

• الجانب المادي:-

ويعبر عن مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة، ومن هذه الإجراءات: الإجراءات المتعلقة بالأجور، والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الشكاوي والإجراءات المتعلقة بوضع معدلات الأداء وتقييمه، وإجراءات الترقية والتدريب والنقل. ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات.(21)

• الجانب الاجتماعي:

وهو الاحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار، وذلك من خلال إخباره للعاملين بمسببات القرار وخطوات اتخاذه.(21)

ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية، إن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر فبرغم كونه غير مسئول عن صياغة الإجراءات التنظيمية إلا أن الحقيقة تبقى أن هذا المدير هو المسئول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها. ويوجد علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، وإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة وموثوق بها، فعادلة الإجراءات تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج.(21)

بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية:

- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبطل ذلك. مثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.
- **قاعدة الأخلاقية:** أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- **قاعدة التمثيل:** يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة. وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.
- **قاعدة عدم الانحياز:** يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات. حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزاً مهماً من مرتكزات العدالة التنظيمية.
- **قاعدة الدقة:** بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة ودقيقة. وتعتبر الشفافية والإصلاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.
- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.(21)

مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات أهمها:

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف .
- تجنب التحيز الشخصي .
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع .
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار. (22)

3- عدالة التعاملات:-

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. (23)

هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها. هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه. (23)

وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وإن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربع عوامل:

1. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
2. مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
3. مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
4. مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين (23).

وإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات. ومن هذا المنطلق يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي:

1. إن عدالة التعاملات تعكس العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
2. إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.
3. إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
4. إن عدالة التعاملات تتعلق بالمعاملة بين الفرد ومتخذ القرار.
5. إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. (24)

وإن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما:
الحساسية الشخصية.

وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية.

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم. (24)

وطبقاً لهذا المفهوم يتوقع أن يشعر العاملون بعدم العدالة حين يخفق ممثلي التنظيم في تزويدهم بمبررات وتفسيرات واضحة للقرارات المتخذة، وكذلك عند إخفاق ممثلي التنظيم في معاملتهم على أساس من الاحترام والصراحة مع مراعاة حدود اللباقة والأدب. ومما يجدر ذكره حول عدالة التعاملات، أن بعض الدراسات عالجت عدالة التعامل كجزء أو كأحد مكونات العدالة الإجرائية، ولكن العديد من الدراسات تناولت عدالة التعاملات كبعد مستقل من أبعاد العدالة التنظيمية. (24)

4- العدالة التقييمية :-

هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أداءه، وتؤدي العدالة التقييمية إلى:

- 1- تحديد نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- 2- خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
- 3- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.
- 4- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنتدى. (25)

5- العدالة الأخلاقية:-

هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستفاد من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:
إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية .
تحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي. (25)

رابعاً: مفهوم الاداء المتميز:-

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي أهتمت الأدبيات والدراسات الادارية بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظمي لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة ، فقد أصبحت ادارة المنظمة مطالبه بالعمل المبدع ولم يعد التميز بالرغبة بتحقيق الإلتقان والأبداع ولكن أيضاً بتحقيق أفضل النتائج من خلال مشاركة جميع العاملين في تطبيق التحسين المستمر، كما أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على إن ادارة الشاملة معنيه بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء ، ولكي يتحقق ذلك فهي تحتاج الى منهج شامل للتغيير تعتمد على توفير بيئة تهئ للأفراد العمل بحماس وطاقة وتحفزهم لإخراج إبداعاتهم الكامنة وبالتالي تسعى الى تحقيق تميز المنظمة وأن التحفيز هو نتاج كم كبير من العوامل في بيئة العمل فالبيئة المناسبة للعمل والتميز هي التي تعتمد على تشجيع وتحفيز العاملين فيها ليؤدوا أعمالهم بالشكل الصحيح ، ويتطلب ذلك قياده حكيمة تحفز العاملين وتتعامل معهم بشفافية ووضوح وتحتاج أستجاباه العاملين وتطوير مهارات الاتصال لديهم وهذا ما يجب أن تقوم به القيادة القائمة على أساس الأبداع. وتجدر الإشارة الى إن الأداء المتميز يتناول مستويين وهما الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المنظمة ، كما أنه يتعذر على الادارة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز (والتي تتضمن مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز) وحتى تصل الى ذلك لابد أن تراجع المنظمة ثقافتها للتأكد من أنها مؤاتيه لهذا التميز. (25)

- ويمكن تعريف الأداء بشكل عام بأنه مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن اداء ومستوى الأداء ، وحسن التنفيذ ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقيه أعضاء المنظمة ، والالتزام باللوائح الادارية والاستجابة لها .
- أما الأداء المتميز فيقصد به السلوك (الأداء) الذي يتجاوز الأداء الاعتيادي ، كما أنه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المنفوق. كما يعرف بأنه أكثر من مجرد أنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب الى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة اليهم بشكل فأن الأداء استثنائي ومن وجهه نظر المتميز هو أحد أوجه الأبداع إذ يعرف الأبداع بأنه ذلك العمل الذي يُدرك بأنه شيء متميز وفريد.(25)

وقد ذُكر في فن الإدارة اليابانية أنموذج للأداء المتميز سمي بنموذج أطار وهو نموذج ادارة يصف سبعة عوامل تنظيم شركة بطريقه شمولية وفعاله، وتجتمع هذه العوامل معاً لتحديد طريق الشركة وقد يحصل تفاوت في هذه العوامل السبعة في مرور الوقت ، لكن على المدراء أن يأخذوا في الحسبان كل العوامل السبعة حتى يتأكدوا من التطبيق الصحيح للاستراتيجية الذي يقود الى تحقيق التميز سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ككل ، وكيف أن الصناعة اليابانية ناجحة جداً وفي نفس الوقت ما الذي يجعل الشركة ممتازة لذا فقد جاء هذا النموذج من المكونات بالآتي:-

1. القيم المشتركة :أن مركز الربط في نموذج مكيني هي القيم المشتركة التي تعمل المنظمة من أجلها ومعتقداتها التي تؤمن بها واتجاهاتها المركزية .
2. الاستراتيجية :وتتمثل في الخطط الموضوعة لتخصيص المصادر النادرة في لشركات وتحديد البيئة التي تعمل بها والمنافسين والعملاء.
3. التركيب او الهيكل التنظيمي:هو بمثابة الطريق الذي يربط كل وحدات المنظمة بعضها ببعض لآخر.
4. الانظمة :هي الإجراءات والعمليات والروتينيات التي تتميز بها المنظمة والتي تضمن قواعد العمل ، النظم المالية ، التوظيف ، انظمة تقييم الأداء والترقية ، انظمة المعلومات ونظم المعلومات.
5. الموظفون أعداد وأنواع الموظفين في المنظمة.
6. الأسلوب :الأسلوب الواعي في التنظيم والسلوك المتبع من قبل المدراء في تحقيق أهداف المنظمة.
7. المهارة :أي قدرة الموظفين أو المنظمة ككل على التميز بالمقارنة مع المنظمات العاملة في نفس القطاع . (25)

أرتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره فقد كان الأداء وما يزال أحد المحاور الرئيسية التي ينصب عليها اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم لأن متن خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن ستيير أنشطة المنظمة وأعمالها ، ونظراً للأهمية الكبيرة للأداء سوف يتم التطرق الى آراء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء بصورة عامة ومن ثم سيتم الدخول في تفاصيل الأداء المتميز فقتد ذكر أن الأداء هو مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية معينة ، في أوضح بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة ، وفي السياق نفسه أكدت أن الأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها وإستثمارها بالشكل البغدادي والعبادي الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . أما مفهوم الأداء المتميز فقتد تتم تعريفه بأشكال متعددة منها هو نتائج النشاطات التنظيمية المختلفة التي تقوم بها المنظمة فضلاً عن أنه نتائج إدارة متوارد المنظمة فقد عرف الاداء المتميز على انه الأداء الذي تنفرد به

أما المنظمة يوسف دون سواها ، ويشير هذا المفهوم الى أن الأداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة لذا فإن وجود أفراد مبدعين في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى ، في حتين بتين)

الاداء المتميز هي الإجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز وإحتواء العاملين) بأن الاداء المتميز هو الأداء الأعلى عند مقارنه مع (وفتي السياق نفسه فقد أكدت) المنافسين أو مع المنظمات ضمن المجال نفسه وإن إستدامة الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على إستدامة أدائها المنفوق خلال مدة من الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات . (24-23)

خامسا: أهمية الاداء المتميز :-

أحتل موضوع الأداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية حاتمة تبرز من خلال النقاط الآتية :-

1. إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
2. يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج التي دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
3. التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
4. تشخيص الأخطاء والإنحرافات وإتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
5. تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط وإتخاذ القرار.
6. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
7. تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.(25)

سادسا: مكونات بناء الاداء المتميز:-

إن عملية التميز لا تبنى بالاعتماد على أمر واحد وإنما هنالك العديد متن المكونات التي تتجمع معاً حتى يمكن أن المكونات الأساسية لبناء الأداء المتميز هي :-

وصف الأداء المتميز ، وقد ذكر

● القدرات المتميز:-

تعد القدرات المتميز المكون الرئيس لتحقيق الأداء المتميز ويتبين ذلك بالتفاعل الحاسم بين القدرات وخلق القيمة فهتي علاقة تتدخل فتي صلب بحث عمليات الأداء المتميز إذ تعمل القدرات المتميزة على خلق مجموعة فريدة من العمليات المنظمائية المترابطة والموارد القيمة والتي تعمل على تحقيق الأداء المتميز .

● استقلالية الاداء:-

ويقصد بها الطريقة الفريدة من نوعها للوصول التي عناصر العمليات المشتركة المرتبطة بالثقافة والقيادة وقوة العمل والتي تعد من أهم الأداء المتميز في المنظمات .(18)

أما فقد ذكر أن الأداء المتميز للمنظمات يمكن أن يتحقق من خلال تفاعل خمس مكونات أساسية هي:-

1. إشتراك العاملين
2. الفريق الموجه ذاتياً
3. إدارة النظام الشاملة
4. التعلم التنظيمي
5. تكنولوجيا الإنتاج المتكامل.(18)

المبحث الثالث

اولاً: الاستنتاجات:-

1. إن استعمال بطاقات الدرجات المتوازنة يعد مكملاً ومتداخلاً مع استعمال تقانة المعلومات واعتماد مفاهيم اعادة هندسة الاعمال اذا ماردت الشركة الوصول الى التميز في أداءها لا عمالها.
2. يتم قياس الأداء على وفق بطاقة الدرجات المتوازنة منذ تصميم المنتج في الشركة وانتهاء باستلام التغذية المرتدة من الزبائن، وليس كما هو واضح لدى البعض بعد الانتهاء من تصنيع المنتج.
3. قامت الشركة باستعمال بطاقات الدرجات المتوازنة لقياس الأداء سيساعد ذلك على توفير معلومات مهمة ومفيدة لمتخذي القرار في الوقت المناسب وبأعلى دقة ممكنة لاستعمالها مجموعة من المعايير القابلة للقياس، ومن ثم تحقيق ميزة مستدامة اذا ما استمرت بتقييم أداءها بهذا الاسلوب.(7)
4. وجود علاقة تأثير راس المال الفكري في تحقيق التميز.
5. الحاجة الى اقامة وحدة متخصصة لمتابعة الأداء المتميز والمبدع.(8)

ثانياً: توصيات الدراسة:-

1. إن المعاملة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس ين تزيد من قوة علاقة الفرد برئيسه لذلك يجب على الرؤساء تقوية تلك العلاقة وذلك من خلال الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذي يقضى على المشاكل التي تواجه العاملين.
2. ضرورة تنمية إدراك العاملين للدعم التنظيمي من خلال الاهتمام بالعاملين في كافة النواحي من الحوافز المناسبة والمعاملة الجيدة وتهيئة جو العمل المناسب وتوفير إعداد برامج التدريب المناسبة لهؤلاء العاملين.
3. ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة) التوزيعية، الإجرائية، التعاملات (بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين ، وبالتالي الأداء الإجمالي للشركات.
4. ضرورة تحرى العدالة والموضوعية في التعامل مع الأفراد سواء في الأجور والمكافآت المادية أو المزايا والخدمات الاجتماعية والمعنوية.
5. ضرورة بناء العلاقات فيما بين المسؤولين والأفراد على الثقة والصراحة وإتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية بما يزيد من تفاعل الأفراد ، ودفعهم للعمل والإنتاجية.
6. من أجل تخفيف حدة الصراعات يفترض أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن الإدارات المسؤولة عن إدارة الصراعات التنظيمية يشترط أن تتوافر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراعات وإيجاد حلول لها.(20)

ثالثاً: خاتمة :-

اعتماداً على المعلومات الواردة في الدراسة، وبعد التمعن فيها وفحصها، وبناءً على الربط والتنسيق بين الجانبين النظري والعملي للدراسة قد خلصت إلى النتائج التالية: تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم في إدارة الموارد البشرية وهي جديدة على حقل المكتبات، وليس هناك توجه نحو دراستها في حقل المكتبات إذ تعمل المكتبة على خلق نظام اتصال فعال، يسمح بحرية تبادل المعلومات بين هيكلها المختلفة.

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمكتبات، كالعولمة، وتكنولوجيا المعلومات والأيدي العاملة، والمعلومات (ثورة المعلومات، ظهور التكتلات... ووجب عليها التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمكتبة الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها وتطورها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، فالمكتبات في الدول المتطورة مثل اليابانية والألمانية، ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المكتبة حيث أولت هذه المكتبات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية... الخ. والتقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمكتبة. (25)

وتعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية خاصة المؤسسات والمنظمات التي لها احتكاك بالمستعملين لكونها من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسة، وتعد إشكالية البحث والتي تمحورت حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز للعاملين بالمكتبات الجامعية، وإيجاد الصلة بين هذه الثقافة والتميز في الأداء والذي يضمن السير الحسن للخدمات المكتبة، اتضح لنا جلياً أن مثل هذه الدراسات تكاد تنعدم في حقل المكتبات والمعلومات. وبما أن المورد البشري هام جداً في قطاع المكتبات ووجب التوجه نحو دراسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المكتبة خاصة القيم والأفكار المشتركة بينهم حول ثقافة التنظيم، وما هذه الدراسة إلى محاولة للتوجه نحو مواضيع جديدة في قطاع المكتبات والمعلومات. ومن خلال ما توصل إليه من نتائج تبين أن هناك جهل لدى الموظفين في قطاع المكتبات بالثقافة التنظيمية وأيضاً ارتباطها بقياسات الأداء والتميز فيه. (21)

وفي الأخير نرجو أن تكون هذه الدراسة لبنة للمستقبل للباحثين من أجل التوجه لدراسة الثقافة التنظيمية داخل المكتبات بكل أنواعها الوطنية، العامة، المدرسية... وغيرها وأيضاً ربطها بعدة متغيرات أخرى على غرار إدارة المعرفة، أو تكنولوجيا المعلومات، وأيضاً بشبكات التواصل الاجتماعي وغيرها. دعوة للباحثين لدراسة أكثر تعمقاً في الثقافة التنظيمية داخل المكتبات بصفة عامة، والمكتبات الجامعية بصفة. (22)

رابعاً: المراجع:-

1. دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء ، أ.د.علاء فرحان عبد الله علي ، دار النشر: دار الفكر ، بغداد ، 2000
2. الجبائي، حسنين علي عبد المطلب، "العلاقة بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي والاداء: دراسة ميدانية ، مقارنة لعينة من المصارف التجارية العراقية"، دبلوم عالي في ادارة المصارف، كلية الادارة والاقتصاد/ ، جامعة بغداد، 2000
3. العاني، أريج سعيد خليل، "المحددات التنظيمية وتأثيرها في الابداع والاداء المنظمي" دراسة ميدانية في ، شركة تعبئة الغاز، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 2002
4. فرج، وليد علاء، "علاقة تقانة المعلومات بأعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية . الإدارية/ بغداد - هيئة التعليم التقني، 2009
5. يوسف، بسام عبدالرحمن، "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراة في ادارة الأعمال/ كلية الإدارة . والاقتصاد/ جامعة الموصل، 2005
6. أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ / دار الجامعية ٢٠
7. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/304349934> العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة Book · August 2008
8. أبو النصر، مدحت محمد، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى . العاملين داخل المنظمة، القاهرة، دار إيتراك للطباعة والنشر، 2005
9. الخضير، محسن أحمد، الضغوط الإدارية: الظاهرة الأسباب العلاج، القاهرة . مكتبة مديولي، 1991 ، السالم، مؤيد سعيد، منظمات التعلم، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005.
10. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992
11. السيد، محمود محمد، التطوير التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس 2006.
12. السيد، محمود محمد ، وسالم، محمد، الإدارة: الاستخدام الأمثل للعناصر المادية
13. العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر إبراهيم، والعمرى، غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006
14. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية . للتنمية الإدارية، 2005
15. الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005.

16. الكبيسي، عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي . الحديث، 2005
17. اللوزي، موسى ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل . للنشر، 1999
18. المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي:
19. المفرجي، عادل حرفوش، وصالح، أحمد علي، رأس المال الفكري طرق قياسه . وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
20. الملكاوي، إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات المفاهيم، عمان، مؤسسة . الوراق للنشر والتوزيع، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الإقتصاد في جامعة كربلاء عمال وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الا تقدم بها الطالب علي عبد الامير عبد الحسين كمونه بإشراف الاستاذ الدكتور علاء فرحان طالب الدعي 1434 هـ 2013
21. الخفاجي، نعمة عباس. - 2009 . ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري.
22. الدويب ي عبد السلام. - 2001 . ثقافة الطفل العربي. مجلة الطفولة والتنمية. مج 01 .
23. . التطوير التنظيمي. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
24. برحومة عبد الحميد، ومهديد فاطمة الزهراء. - 2012 . دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق
25. الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور CONDOR للإلكتروني ك.

الفهرست

3.....	الإهداء
4.....	الشكر والتقدير
5.....	الملخص:-
6.....	مقدمة :-
7	المبحث الاول
7.....	اولا: مشكلة الدراسة:-
7.....	ثانيا: أهداف الدراسة:-
7.....	ثالثا: أهمية الدراسة:-
8.....	رابعا: الدراسات السابقة:-
9	المبحث الثاني
9.....	أولا: مبادئ العدالة التنظيمية:-
11.....	ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية:-
13.....	ثالثا: أبعاد العدالة التنظيمية:-
13.....	1- العدالة التوزيعية:-
14.....	2- العدالة الإجرائية:-
17.....	3- عدالة التعاملات:-
18.....	4- العدالة التقييمية :-
18.....	5- العدالة الأخلاقية:-
19.....	رابعا: مفهوم الاداء المتميز:-
22.....	خامسا: أهمية الاداء المتميز :-
22.....	سادسا: مكونات بناء الأداء المتميز:-

المبحث الثالث 24

24..... اولاً: الاستنتاجات:-

25..... ثانياً: توصيات الدراسة:-

26..... ثالثاً: خاتمة :-

27..... رابعاً: المراجع:-