

أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية

عبد الكريم السكر*

ملخص

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال إستبانة وُرعت على عينة الدراسة التي بلغت (172) مفردة تمثل مجتمع الدراسة، ومن ثم تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- 1- إن تصورات المستجيبين نحو العدالة الإجرائية كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي (2.579).
 - 2- إن تصورات المستجيبين نحو الأداء الوظيفي كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي (3.475).
 - 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين العدالة الإجرائية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع بلغت قوته (59.3%)، وفَسَّرَ المتغير المستقل مآقاره (35.2%) من التباين في المتغير التابع.
- أوصت الدراسة في ضوء النتائج أعلاه، بضرورة الإهتمام بالدراسات السلوكية والأخلاقية وتعزيز الجوانب الإيجابية وتعظيمها لدى المديرين لتحسين مستوى العدالة الإجرائية، وتعزيز الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية.
- الكلمات المفتاحية: العدالة الإجرائية، الوزارات الأردنية، الأداء الوظيفي.

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعد موضوع العدالة الإجرائية من الموضوعات المهمة في الإدارة، بسبب تأثيره في كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة، وتأثيره أيضاً على رضا الموظفين بشكل عام والمديرين بشكل خاص، وبالتالي ملاحظة كفاءة الوزارة وقدرتها على تحقيق الأهداف عبر المستويات الإدارية المختلفة، بإعتبار الكفاءة أساس العمليات الإدارية كما يرى (Emerson) الذي يُفرِّق بين مانتسم به المقدره البشرية من الكفاءة وعدم الكفاءة، وتتحو العدالة المُدركة بين المديرين والمرؤوسين داخل المنظمة وخارجها نحو التركيز على درجة ادراك المديرين وفي أي مستوى إداري لطريقة تصرفهم تجاه الأفراد بمصادقية واحترام (Rego. and Cunha, 2006).

وعليه؛ تسعى هذه الدراسة الى تحليل أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي للوزارة ككيان وظيفي تحكّمها مجموعة ضوابط وعمليات إدارية وتنظيمية، كما تتخللها منظومة أنشطة عاملةً بجملتها على تحقيق أهداف حيوية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة بتوضيح أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية كما يرى ذلك المديرين العاملون في تلك الوزارات، فالعدالة الإجرائية تُعد مكوناً مهماً من مكونات العدالة التنظيمية التي يؤدي توافرها في المنظمة الى رفع مستوى الرضا داخل بيئة العمل وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

وتأتي العدالة الإجرائية كآلية عمل قادرة على تسخير القوى الكامنة في الفرد بالشكل الذي يسمح بتفعيل أثارها وأبعادها لتحسين الأداء الوظيفي وجعله ذا أبعاد إيجابية، مما يُمكن المنظمة من تجديد ذاتها بتطويع الوسائل المستخدمة لتحقيق أهدافها.

* قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية. تاريخ استلام البحث 2011/11/1، وتاريخ قبوله 2012/6/25.

أسئلة الدراسة

- 1) ما درجة ممارسة العدالة الإجرائية في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين فيها؟
- 2) ما مستوى الأداء الوظيفي في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين؟

أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية الدراسة في تناولها مفهوماً إدارياً مهماً، وهو مفهوم العدالة الإجرائية، الذي يرتبط كمتغير مستقل بالعديد من المتغيرات الإدارية والسلوكية، ومنها الأداء الوظيفي، وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية هذه الدراسة تتضح في الجوانب التالية:
- 1) من المؤمل أن توفر الدراسة قراءة ميدانية للإدارات العليا في الوزارات الأردنية عن مستوى ممارسة المديرين لمضامين العدالة الإجرائية، وما لهذه الممارسة من أثر في الأداء الوظيفي وبالتالي التمكّن من وضع الخطط والبرامج لتحسين هذه الممارسات بما يعود بالفائدة على المجتمع.
 - 2) من المؤمل أن تطرح الدراسة تصورات لتطوير الأطر الأخلاقية والسلوكية للعاملين في الوزارات الأردنية وخاصة المديرين منهم انطلاقاً من التحليل الميداني لطبيعة العدالة الإجرائية السائدة فيها، وفي هذا انسجام مع جهود التنمية والتطوير والتحديث في المنظمات بهدف زيادة فاعليتها في الأداء.
 - 3) التعرف على واقع العلاقات الدائرة بين الرؤساء والمرؤوسين التي في ضوئها يمكن أن تنهض المنظمة الإدارية بأعبائها مهما كانت أنواعها لأن بقاءها واستمراريتها في العمل مرهونٌ بالرضا المطلوب بين العاملين فيها ومستوى الاحترام والتوافق بينهم وبين مديرهم.

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة بشكل عام الى تحليل أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
- 1) التعرف على مدى إدراك المبحوثين لواقع العدالة الإجرائية السائد في الوزارات الأردنية.
 - 2) التعرف على أبعاد الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية.
 - 3) وضع إطار نظري حول أبعاد العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي.
 - 4) تقديم توصيات إيجابية تسهم في مساعدة المديرين في الوزارات الأردنية لتحسين واقع العدالة الإجرائية، وتعزيز فاعليتها في الأداء الوظيفي.

فرضيات الدراسة

تبنّت الدراسة مجموعة فرضيات رئيسية، الى جانب فرضيات فرعية بهدف تحليل الأثر المحتمل واختباره بين المتغير المستقل من جهة، والمتغير التابع وأبعاده من جهة أخرى، واتخذت الدراسة أسلوب الفرض العدمي في الصياغة، والفرض البديل في حالة الإثبات، كما يلي:

- 1) لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لتصورات المديرين في الوزارات الأردنية للعدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي وينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:
 - أ) لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لتصورات المديرين في الوزارات الأردنية للعدالة الإجرائية في نوعية الأداء الوظيفي.
 - ب) لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لتصورات المديرين في الوزارات الأردنية للعدالة الإجرائية في تبسيط العمل.
 - ج) لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لتصورات المديرين في الوزارات الأردنية للعدالة الإجرائية في حجم العمل.
 - د) لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لتصورات المديرين في الوزارات الأردنية للعدالة الإجرائية في سرعة الإنجاز.
 - هـ) لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لتصورات المديرين في الوزارات الأردنية للعدالة الإجرائية في كفاءة الأداء.
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني العدالة الإجرائية تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: "المؤهل العلمي"، "العمر"، "مدة الخدمة"، "النوع الاجتماعي".
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الوسيطة الآتية: "المؤهل العلمي"، "العمر"، "مدة الخدمة"، "النوع الاجتماعي".

التعريف الإجرائي للمفاهيم

العدالة الإجرائية: هي درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصالحهم في كل شيء يهمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم والسماح لهم بمناقشتها، واخضاعهم الى اعتبارات موضوعية في الترقية والترفع، والاهتمام بهم وبشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم.

الأداء الوظيفي: درجة قيام العاملين في الوزارات الأردنية بإنجاز المهام الموكولة إليهم، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وزاراتهم (المعاني، 2009)

نوعية الأداء: تُمثّل الدرجة التي يؤدي فيها العمل بالدقة

عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$N = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{(N1)} + \frac{(D)^2}{(D.M)^2}}$$

إذ أن: (N) حجم العينة، (P) نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وتساوي 50%، (D) نسبة الخطأ المسموح به 5%، (D.M) الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة وهو 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي 1.96، (N1) حجم مجتمع البحث و يبلغ (328) مفردة، وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة (177) مفردة، ومع هذا تم توزيع (190) استبانة في سبيل أن نحصل على حجم العينة المطلوب وفق نتيجة المعادلة أعلاه، عاد من الإستانات الموزعة (179) استبانة، وجرى استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها وعدم توافرها مع مقتضيات التحليل الإحصائي، بحيث أصبح حجم العينة المتبقي والصالح للتحليل (172) استبانة، وهذا يُشكّل ما نسبته (90.5%) من عدد الإستانات الموزعة، وتم توزيع الإستانات باليد مباشرة على حجم العينة وجمعها بالطريقة نفسها.

أساليب جمع البيانات

إنسجاماً مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها، فقد تم جمع البيانات المتعلقة بتطوير نموذج الدراسة وقياس متغيراتها من خلال مصادر ثانوية تتمثل في أدبيات الدراسة، في حين تم جمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة من خلال استبانة خاصة تم تطويرها لهذه الغاية، وللتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فقد تم اختبار الفرضية العدمية التالية: "لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي على مستوى ثقة 95%" وقاعدة القرار هي قبول الفرضية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5%، وباستخدام اختبار (k-s) للتوزيع الطبيعي، تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة يساوي (0.042) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أداة الدراسة

من خلال الإطلاع على الإطار النظري للدراسة وعلى نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة لقياس التأثيرات المحتملة للعلاقة الإجرائية بعناصرها وأبعادها المختلفة في الأداء الوظيفي، وفيما يأتي

والجودة المطلوبتين، والخلو من الأخطاء مما يؤثر إيجاباً في كفاءة العمل، والعمل على زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة بالوضوح والشفافية المطلوبتين، وبالتالي تطوير الوزارة لتحقيق أهدافها.

تبسيط العمل: تُمثّل درجة سهولة إنجاز العمل وبساطته بدقة وموضوعية، والبُعد عن التعقيد والغلو في الإجراءات غير الضرورية، ومعالجة مشكلات ازدواجية العمل وتكراره، وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحسين تصميم العمل والمهام والواجبات أيضاً.

حجم الأداء: يُمثّل قدرة المدير على حل المشكلات، واتخاذ القرار في الوقت المناسب وتحسين تقديم الخدمات والمنتجات اللازمة، والتأكد من قدرة الموظفين على استيعاب العمل بالشكل المناسب.

سرعة الإنجاز: تُمثّل قدرة المدير على تقليل وقت إنجاز العمل وتسهيل إجراءاته وتبسيطها بالشكل الذي يحفظ الحقوق، وصنع القرارات واتخاذها بالشكل والوقت المناسبين.

كفاءة الأداء: تُمثّل الدرجة التي يتمكن من خلالها المدير من خفض تكاليف العمل، وزيادة كفاءة الأداء، وتحقيق السياسات العامة والأهداف الوظيفية بوضوح تام، ووفق الأصول والتعليمات المرعية موظفاً في ذلك الخبرة والكفاءة الفنية.

منهجية الدراسة

اتخذت الدراسة منهج البحث الوصفي للتعامل مع مضامينها النظرية والدراسات السابقة المناسبة لها لتشكل قاعدة عامّة علمية لتحليل متغيراتها، وأبعادها ودعم نتائجها، ومنهج البحث الميداني لإستطلاع آراء أفراد العينة المراد بحثها، والتحليل الموضوعي للبيانات والإجابات الواردة من إستجابات العينة، وتكاملت هذه الدراسة من خلال تأصيل محاورها وتثبيت مقوماتها وفق التالي:

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في مراكز الوزارات الأردنيّة الذين يشغلون مناصب ضمن المسميات الوظيفية (مدير مديرية ومدير دائرة ومدير إدارة)، وتم حصر عددهم في ست وعشرين وزارة بعد استبعاد وزارة الدفاع لخصوصية عملها، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي لعدم استجابة مبحوثيها، فبلغ العدد (328) مديراً وفقاً للهيكل التنظيمية في وزارتهم خلال شهر نيسان 2011، وبحسب الموقع الإلكتروني لنظام المعلومات الوطني (www. Pm. Gov. jo).

الدراسة، للتعرف على درجة وضوح الفقرات وفهمها من وجهة نظرهم، وتم كذلك إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وفهماً.

ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الثبات (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي للفقرات وبلغت قيمة الثبات للمتغير المستقل (العدالة الإجرائية) $(\alpha=0.820)$ ، وللمتغير التابع (الأداء الوظيفي) $(\alpha=0.800)$ وهذه قيم جيدة، وتعني توافر درجة كبيرة من الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة وبالتالي المصادقية في الإجابات، لذا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

(1) مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) لغرض التعرف على خصائص العينة المبحوثة، وترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات والأبعاد المدروسة (المستقلة والتابعة)، طبقاً للنسب المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.

(2) اختبار (K-S) (Kolmogorov-Smirnov)، للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة، تتبع التوزيع الطبيعي تمهيداً لإجراء تحليل الإنحدار البسيط.

(3) تحليل الإنحدار (Regression Analysis) وذلك بسبب ميزات هذا الأسلوب وقدرته على اظهار اتجاه وقوة معامل التأثير لكل متغير مستقل وبشكل معياري على المتغير التابع عند إدخال تأثير باقي المتغيرات قيد الدراسة في التحليل، إضافة لكونه يمتاز بقدرته على اختبار صحة كل فرضية من فرضيات الدراسة، ويظهر مستوى المعنوية للمتغيرات المدخلة في التحليل على المتغير التابع.

(4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق الوزارات الأردنية لمفهوم العدالة الإجرائية، وكذلك اتجاهاتهم نحو مستوى أدائهم الوظيفي التي تُعزى لإختلاف العوامل الديموغرافية: المؤهل العلمي، والعمر، ومدة الخدمة.

(5) إختبار T لعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو ممارسة الوزارات الأردنية للعدالة الإجرائية، وكذلك اتجاهاتهم نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لإختلاف عامل النوع الاجتماعي.

توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

(أ) الجزء الأول: ويتضمن دعوة المبحوثين لتقديم المعلومات الشخصية والإدارية والوظيفية، في إطار المتغيرات الديموغرافية المُقننة وهي (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر).

(ب) الجزء الثاني: ويتألف هذا الجزء من (32) فقرة، لغرض قياس تأثير المتغير المستقل العدالة الإجرائية في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بأبعاده المستقلة الخمسة (نوعية الأداء، وتبسيط العمل، وحجم العمل، وسرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء)، وفيما يلي تفصيل لدلالة الفقرات وأبعادها ومكانتها ومرجعيتها، عبر الإستبانة:

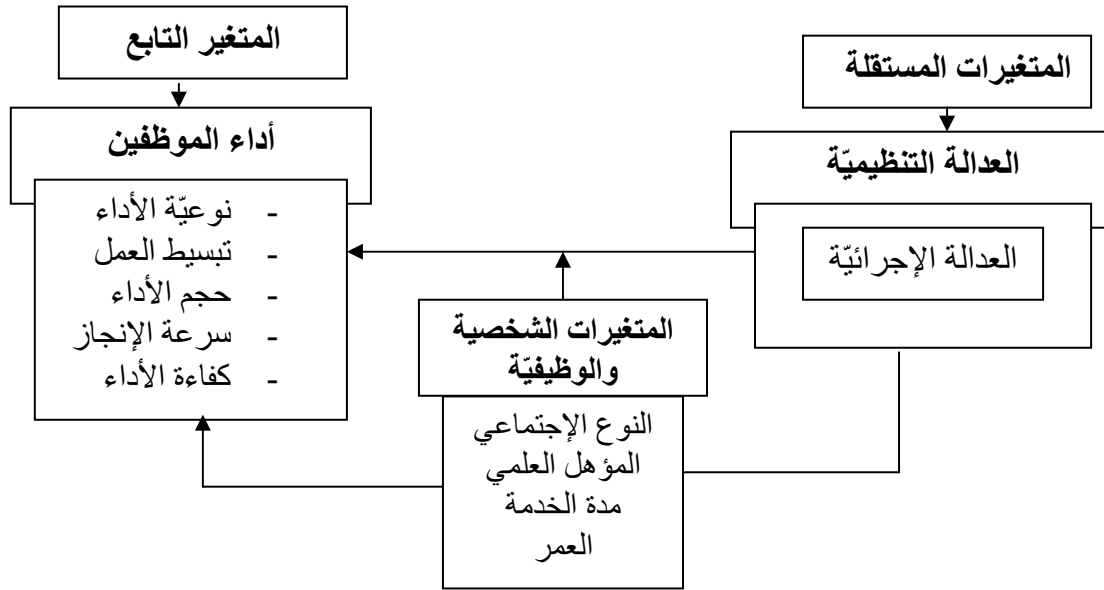
- الفقرات (1-10) تقيس المتغير المستقل (العدالة الإجرائية)، وقد تمت صياغتها، من خلال السياقات النظرية التي أطلع عليها الباحث من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع العدالة الإجرائية، وعمل على تكييف مدلولاتها لتناسب مع الواقع الثقافي والبيئي والتنظيمي للمبحوثين.

- الفقرات (11-32)، فهي تقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وقد استمدت مدلولاتها، واختبرت فقراتها، بعد تطويرها وتطوير مفرداتها من المقياس الذي وضعه (المعاني، 2009)، وقد شمل متغير الأداء خمسة أبعاد أساسية، متوزعة في ضوء الفقرات المتسلسلة التالية:

- الفقرات (11-15)، وتقيس البُعد التابع (نوعية الأداء).
 - الفقرات (16-20)، وتقيس البُعد التابع (تبسيط العمل).
 - الفقرات (21-24)، وتقيس البُعد التابع (حجم الأداء).
 - الفقرات (25-27)، وتقيس البُعد التابع (سرعة الإنجاز).
 - الفقرات (28-32)، وتقيس البُعد التابع (كفاءة الأداء).
- وقد احتسبت أوزان الفقرات ضمن الإستبانة، اعتماداً على المقياس الخماسي الذي وضعه (Rensis Likert)، وهي: (5: موافق بدرجة كبيرة جداً)، (4: موافق بدرجة كبيرة)، (3: موافق بدرجة متوسطة)، (2: موافق بدرجة ضعيفة)، (1: غير موافق على الإطلاق).

صدق أداة الدراسة

جرى تحكيم الإستبانة من قبل محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المعنيين بموضوع هذه الدراسة، لغرض التأكد من صدقها، حيث وافق المُحكّمون على فقراتها، بعد إجراء الباحث التعديلات اللازمة، التي أُقترحت من قبلهم، كما أجرى الباحث دراسة أولية استطلاعية لغرض اختبار حالة الصدق في الإستبانة من خلال عرضها على (18) فرداً من أفراد عينة



الشكل (1)

نموذج تحليل الدراسة الافتراضي

بأنها تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الإنحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين (Greenberg, 1993).

وحتى تكتسب الإجراءات التنظيمية صفة الموضوعية والعدالة لا بد لها من توافر شرطين هما (Kulik C., 2001):

- أن يقوم الطرفان المتأثران بالإجراءات وهما (الإدارة والعمالون) في المنظمة بالإتفاق على الأسس الموضوعية التي تبنى عليها صياغة الإجراءات.

- قيام الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والشروحات المطلوبة عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات، وبناءً عليه يمكن القول أن عدالة الإجراءات تشمل العناصر التالية (أبو ندا، 2007):

- 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.

ويحدث أحياناً ما يسمى بفجوة العدالة الإجرائية؛ وهي الفرق بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية والممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات، وأن مسؤولية معالجة هذه الفجوة وتضييق مساحتها تقع على المدير رغم أنه غير مسؤول عن

يشمل نموذج تحليل الدراسة الافتراضي، توضيحاً للعلاقات المفترض قيامها ووجودها بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) من جهة، وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بجميع أبعاده التابعة من جهة أخرى، والعلاقة بين المتغيرات الوسيطة من جهة والمتغيرات المستقلة من جهة أخرى، وكذلك العلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغيرات التابعة وصولاً الى التعرف على النتائج المحتمل قيامها بين المتغيرات المذكورة كنتائج فعلية ناتجة عن الإختبار الميداني الذي يمكن من خلاله الإستدلال على طبيعة العلاقات القائمة، ويوضح الشكل (1) النموذج التحليلي المقترح للدراسة.

الإطار النظري للدراسة

الجانب الأول: العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

المفهوم والمضامين: تمثل الإجراءات الطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات (Folger. R. and Cropanzano. R., 1998) وهي الطرق المحددة والأساسية لإدراك الموظفين للعدالة الإجرائية، ومدى إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق الكفاءة هي إجراءات عادلة وتعكس في الوقت ذاته التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف (Moorman, 1991)، ويُنظر لعدالة الإجراءات

قواعد معينة دون أخرى وفقاً لمقتضيات المواقف، لذا تم اقتراح مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية أهمها ما يلي (Folger. R. and Bies. R. J., 1989): الأخذ بالإعتبار وجهة نظر الموظف، وتجنب التحيز الشخصي، وتطبيق متناسق للمعايير على الموظفين، وإعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار. هذا وتم تحديد مجموعة أخرى من المكونات المؤثرة في عدالة الإجراءات هي (Niehoff. B. and Moorman. R., 1998): ثبات الإجراءات، وعدم التحيز، ودقة الإجراءات، وصحتها، وواقعية الإجراءات وأخلاقياتها.

الجانب الثاني: الأداء الوظيفي Job Performance

المفهوم والمضامين: يُعرّف الأداء على أنه عمل أو عملية إنجاز مهمة أو وظيفة ما (Parkinson and Noble, 2005)، ويرى البعض أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع ترجيح إبراز النتائج وذلك لصعوبة الفصل بينهما (ذرة، 2003)، وهناك من يرى أن الأداء هو سلوك يُحدث نتيجة أو مايفعله الفرد استجابة لنتيجة معينة (الخرامي، 2003)، ويبين آخرون أن الأداء هو مزيج متجانس من الكفاءات والقدرات التي يجب استخدامها بمنهجية البرمجة اللغوية والعصبية من أجل تفعيل المهارات وتحسينها.

يبدو من هذه الآراء عدم وجود تحديد دقيق للأداء لأنه من المفاهيم الواسعة التي تعتمد مفاهيم أخرى كمعايير ومقاييس له كالفاعلية والكفاءة والجودة والتنافسية والإنتاجية والتجديد والإبتكار والرضا الوظيفي وغيرها، إلا أن هذا لايعذرنا من النظر للأداء الوظيفي على أنه "مجموعة النشاطات النظامية التي يؤديها الموظف بالكيفية المقررة والوقت المحدد وصولاً الى النتائج المستهدفة"، ويقوم على العناصر التالية: الموظف، وما لديه من خبرات ومعارف ومهارات ودوافع واهتمامات، والوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل، والموقف وهو البيئة التنظيمية التي تؤدي بها الوظيفة وما تتضمنه من مناخ، ووفرة موارد وأنظمة إدارية (الحلاق، 2008).

في حين يرى البعض أن معدلات الأداء تمثل معدل الإنتاج الذي يحققه العمال المؤهلون بجهود وطاقات طبيعية شريطة الالتزام بأساليب العمل الموضوعية والحوافز التي تدفعهم للعمل (الطائي وآخرون، 2006). وقسموا هذه المعدلات الى الأنواع التالية:

- المعدلات الكمية، وهي معايير موضوعية تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بالأداء.

صياغة الإجراءات التنظيمية إلا أنه مسؤول عن وضعها موضع التنفيذ وهنا يكمن مصدر إحساس الموظفين بالعدالة الإجرائية أو عدم إحساسهم بها.

ويرى (Greenberg, 1993) أن العدالة الإجرائية تشمل على جانبين هما:

- الجانب الهيكلي، وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية.

- الجانب الاجتماعي، وهو الجانب الذي يُعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرارات، ويُدعى هذا الجانب بـعدالة التعاملات.

يعكس الجانب الأول أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب اتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات، واجتهد الباحثون في تحديد أفضل المعايير الموضوعية التي تصف هذا الجانب، وتم تحديد المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة من خلال القواعد الإجرائية التالية (Leventhal.G. S., 1980):

(1) قاعدة الاستئناف: بمعنى تعديل أو تبديل القرارات إذا ماظهر ما يبرر ذلك ويدعمه كتعديل هيكل الرواتب أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.

(2) قاعدة التمثيل: بمعنى قدرة عملية اتخاذ القرارات على استيعاب وجهات نظر الآخرين ذوي العلاقة، وهذا يشير الى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

(3) قاعدة الحياد: بمعنى تفضيل المصلحة العامة بإعتبارها مرتكزاً من مرتكزات العدالة الإجرائية على المصلحة الشخصية، والإبتعاد بالأخيرة من التأثير على عملية اتخاذ القرارات.

(4) قاعدة الدقة: بمعنى اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها اذا رغبت المنظمة في تحقيق درجة عالية من العدالة.

(5) قاعدة الإنسجام: بمعنى وجوب انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على الأفراد جميعهم إنسجاماً مع الجهود والمساهمات التي يبذلها العاملون.

(6) القاعدة الأخلاقية: بمعنى توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة

ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد يميلون بصورة انتقائية الى تفضيل

على تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر، والتخلص من الموظفين ذوي الأداء المحدود بطريقة موضوعية ومقبولة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات في البيئة الأردنية

1) دراسة (أبو دهيم، 2011) بعنوان **The Role of Human Resource Management Practices In achieving Organizational Justice: From The Standpoints of**

Departments' Heads In Jordan Ministries

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الوزارات الأردنية، إضافة الى التعرف على أثر العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة) في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية، وبيّنت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام في الوزارات الأردنية يتمتعون بنسب متوسطة من العدالة التنظيمية، وكشفت أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والخبرة)

2) دراسة (السعود وسلطان، 2009) بعنوان "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" هدفاً من خلالها الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى الجهات المذكورة في العنوان، ودلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

3) دراسة (Al Zaabi, 2008)، بعنوان **The Impact of the Cultural and Organizational Values on the Level of Job Performance of the Employees of the Public**

Sector in the Governorate of Kerak

هدف من خلالها الى معرفة أثر الإلتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك، وتوصل من خلالها الى أن مستوى التزام العاملين بقيم العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وكذلك الحال بالنسبة للأداء الوظيفي الذي جاء بدرجة متوسطة أيضاً، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للإلتزام

- المعدلات النوعية، وهي معايير يقصد منها وجوب الوصول بإنتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالباً ما يتم تحديد نسبة معينة للأخطاء أو الهفوات. - المعدلات الكمية والنوعية، ويمثل النوعين السابقين، إذ يجب أن يصل إنتاج الفرد الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة (نصرالله، 2002).

ويُدار الأداء الوظيفي من خلال الخطوات التالية (الحلاق، 2008):

- 1) التوقعات: إذ يقوم المدير بالتعاون مع الموظفين بوضع توقعات للأداء الذي سيقومون بتأديته، وهذا يتطلب وصفاً للمهام المطلوبة والنتائج المرجوة، ويُعد التوقع دافعاً للإنجاز ووسيلة للرقابة وأساس للتقييم وتحديد للكفاءة.
- 2) الرقابة: أي مراقبة التقدم باتجاه التوقعات، وتمثل هذه الخطوة عملية تقييم كل من طرق العمل وأداء الموظفين ولزيادة فاعلية الرقابة لا بد من توافر قاعدة جيدة من المعلومات اللازمة لفاعلية الرقابة وحسن الأداء.
- 3) تقويم الأداء الفردي: يقوم أداء الموظف من أجل إعداد المعلومات التي تحتاج اليها الإدارة لتقوم بإعداد التوصيات الإدارية المناسبة لمناقشة التغذية العائدة مع الموظفين، وتحديد مواطن التحسين أو التعديل في الأداء.
- 4) التغذية العائدة: بمعنى توفير تغذية مرتدة عن الأداء، لتغذية مدخلات عملية الأداء بنتائج مخرجات العملية وصولاً الى معرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب من الموظفين بالمقارنة مع المتوقع منهم من قبل الإدارة، وإلاّ تعرّض الموظفين الى الشائعات أو التفسيرات الفردية.
- 5) اتخاذ القرارات الإدارية: يشارك المدير المباشر في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والتي قد تشمل النقل، والترقية، وتسوية الراتب، والفصل من الوظيفة وغيرها.
- 6) وضع خطط التطوير: أي وضع خطط لتحسين الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا التحسين يشمل عناصر الأداء المختلفة وهي: تحسين الموظف، وتحسين الوظيفة، وتحسين الموقف.

ويترتب على إدارة الأداء عدة فوائد للمديرين؛ تتمثل بضمن سير العمل بصورة صحيحة، وتوفير الوقت من خلال إفراح المجال أمام الموظفين بالمشاركة في النقاش والحوار في اتخاذ القرار، وتحديد مسارات المسؤولية مما يُجد من سوء الفهم بين الموظفين، ويقلل من الحاجة للموظفين للتدخل في كل شيء، وتوضيح الأداء الضعيف وعلاجه من قبل المديرين بهدف عدم تكراره من قبل الموظفين، وبالنسبة للمنظمة يزيد من قدرتها

تواجه عناصر التمريض في المستشفى، وتوصلت الى عدم وجود أثر معنوي بين عدالة التعاملات وصراع الدور والى وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات المرضى لعدالة التعاملات تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

(2) دراسة (العطوي، 2007)، بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، اختبر من خلالها علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي لدى أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة في جامعة القادسية، وتوصل الى وجود ارتباط معنوي بين اغلب أبعاد العدالة التنظيمية والأداء السياقي، وتأثير معنوي بين بُعد العدالة الإجرائية والعلاقاتية على الأداء السياقي.

(3) دراسة (الفضلي والغزوي، 2007)، عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وأشارت الدراسة الى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة الذكور منهم، وأن العدالة الإجرائية تتأثر بمدى إهتمام القيادة بالعاملين مقابل تأثر عدالة التعامل بمستوى الثقة بالقيادة.

(4) دراسة (Muhammad، 2002)، بعنوان "Consequences of Management Support For Ethical Behavior: Evidence from Kuwaiti Managers"، التي هدفت الى التحقق من نتائج دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي، إذ بينت الدراسة أن دعم الإدارة للسلوك الأخلاقي في المنظمات الكويتية يؤثر في الولاء التنظيمي للعاملين؛ انطلاقاً من تأثيره الواضح على إحساس الأفراد بالعدالة الإجرائية، وأن هذا الدعم يُعد من محددات العدالة الإجرائية، وهو ما يعكس طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية بشكل أو بآخر.

(5) دراسة (حامد، 2002)، بعنوان "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية" التي هدفت الى بيان أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وكان من أهم نتائجها أن العدالة التنظيمية تؤثر في المتغيرات الشخصية مجتمعة، وتؤثر في العوامل التنظيمية وتتأثر بها، وكشفت عن وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة الشخصية وبين المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية مع العدالة التنظيمية.

(6) دراسة (العجمي، 1998)، بعنوان "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، بهدف التعرف على مدى إحساس الأفراد بأبعاد العدالة التنظيمية في تعاملاتهم في المنظمات الكويتية، وخلصت الدراسة الى انخفاض إحساس الأفراد بعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية

بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، وقيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.

(4) دراسة (الصمادي، 2008) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية" هدف الى معرفة أهم محددات العدالة التنظيمية والإلتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة في أبعادهما المختلفة نظراً لمساهمتها في تحسين دافعية العاملين وإنتاجيتهم، وتأثيرهما على البقاء والإستمرارية في الشركة، وانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

(5) دراسة (المعاينة، 2005)، بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن

للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لمعلميهم"، وأظهرت النتائج أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية بشكل عام متوسطة، وأشارت النتائج الى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة والولاء التنظيمي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح "ماجستير فما فوق" في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الإجتماعي أو الخبرة.

(6) دراسة (القطاونة، 2003)، بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"، وبيّنت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية بشكل عام متوسطة لدى الإداريين والموظفين في محافظات جنوب الأردن، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

(7) دراسة (محارمة، 2000)، بعنوان "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية" وقد أشارت نتائج الدراسة الى تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في المحافظتين بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وأكدت أيضاً أن الأفراد كانوا أقل إحساساً بعدالة التعاملات بالدرجة الأولى، ومن ثم عدالة التوزيع وأخيراً عدالة الإجراءات، وبيّن أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تُعزى الى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر).

ثانياً: الدراسات في البيئة العربية

(1) دراسة (الخشروم، 2010) بعنوان "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي" هدفت الدراسة الى معرفة عدالة التعاملات وضغوط صراع الدور التي

(3) دراسة (Alexander and Ruderman, 1997)، بعنوان (The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior). أكدت فيها على أهمية العلاقة ما بين متغير القيادة أو الإدارة والعدالة التنظيمية، وذلك من خلال بيان أن تقييم المرؤوسين وإحساسهم بالعدالة الإجرائية يرتبط ارتباطاً واضحاً بمجموعة من المتغيرات المهمة منها قياس ثقة الأفراد بالإدارة، وتقييم المرؤوسين لجودة أداء الرؤساء، ومستويات الرضا الوظيفي لديهم.

(4) دراسة (Johnson, 1997)، بعنوان (Strategic Decision Making Commitment. and Organizational Justice: Implications for Control and Performance of International Joint Ventures) إذ أبرزت طبيعة العلاقة الإيجابية الوثيقة بين الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستويات الالتزام والأداء التنظيمي العام، وهذه متغيرات تتأثر بدعم الإدارة للسلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة، ذلك الدعم الذي يؤثر على الفهم العام لدى الأفراد فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، وعموماً لا يمكن الفصل ما بين الإحساس بالعدالة التنظيمية أو الثقة بالتنظيم وبين الثقة بالقيادة أو الثقة بالإدارة، فهناك علاقة واضحة وتأثير متبادل مابين طبيعة العلاقات بين المدير والموظف ونوعيتها وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية.

(5) دراسة (Carnevale and Wechsler, 1992)، بعنوان (Trust in The Public Sector: Individual and Organization Determinants) درساً فيها العلاقة بين فريق العمل والعدالة التنظيمية، وبيناً أن الثقة كمفهوم ترتبط بعلاقة وثيقة بالعدالة التنظيمية، فالعدالة في ذاتها تُعد من أهم المكونات الأساسية للثقة وأبرزها، بل إنها تحتل مكانة متقدمة فيها، وأشاروا إلى موضوع الثقة التنظيمية، سواء الثقة بالإدارة أو الثقة بفريق العمل وعلاقته بمتغير العدالة التنظيمية.

(6) دراسة (Moorman, 1991)، بعنوان (The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship)

درس فيها العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وكان هدفه الرئيس معرفة أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي وولائهم التنظيمي، وقد شملت الدراسة (87) مديراً من عدة مؤسسات، وتوصلت إلى أن عدالة التوزيع يمكن أن تكون مؤشراً للولاء التنظيمي أكثر من عدالة الإجراءات حيث أن الحديث عن عدالة التوزيع دون عدالة الإجراءات هو أمر غير واقعي.

(7) دراسة (Marron, 1991)، بعنوان (Characteristics of

نتيجة تفرد المدير بآرائه، وهذا يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لديهم أكثر من مستوى تأثير عدالة التوزيع الذي لم يكن له تأثير يذكر، إضافة إلى وجود مؤشرات دالة على شعور العاملين بوجود نوع من أنواع عدم العدالة والمساواة في تطبيق القوانين والقرارات الإدارية.

(7) دراسة (زايد، 1995) بعنوان "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية" ركز في دراسته على تحليل العلاقة بين ثلاثة أساليب لمراقبة الأداء الوظيفي وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية لعينيتين من منظمات مختلفتين، وبيّنت الدراسة أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر في إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات في حين لم يكن لها تأثير على إحساس العاملين بعدالة التوزيع.

ثالثاً: الدراسات في البيئة الأجنبية

(1) دراسة (Niehoff and Moorman, 1998)، بعنوان (Justice as Mediator of The Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior"

بحثاً من خلالها درجة الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية ومكونات سلوكيات المواطن التنظيمية بشكل عام، وتوصلا إلى أن عدالة التعاملات هي البعد الوحيد من أبعاد العدالة التنظيمية التي تؤثر في سلوكيات المواطن أكثر من الأبعاد الأخرى، وأن هناك ارتباطاً عالياً بين مكونات العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوك المواطن التنظيمية بشكل عام، ولتفعيل إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المنظمة لا بد وأن يعامل الأفراد بواسطة الرؤساء معاملة جيدة لمعرفة مستوى عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وعدالة التوزيع.

(2) دراسة (Otto, 1998)، بعنوان (The Relationship Between Transformation and Employee Loyalty Employee Commitment and Employee Perception of Organizational Justice".

قام من خلالها بقياس العلاقة بين الالتزام الوظيفي والعدالة التنظيمية، واختبر العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية كالمستوى الإداري للموظف والعمر والجنس والخبرة الوظيفية، ومن نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وكذلك وجود علاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية حيث كانت متوسطة مع المستوى الإداري للموظف، ومتدنية مع العمر، والجنس، والخبرة.

الإجرائية (متغير مستقل)، والأداء الوظيفي (متغير تابع) بشكل مباشر، وضمن أبعاد محددة ومؤثرة في الأداء الوظيفي. وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتفحص مستوى العدالة الإجرائية ومستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية من خلال آراء المديرين العاملين في مراكز هذه الوزارات، وتوضيح درجة التأثير إحصائياً بين المتغيرات المذكورة. هذا وتم تحديد نطاق الدراسة في بحث يُعد العدالة الإجرائية، ودراسة تأثيرها على خمسة أبعاد منتقاة من أبعاد الأداء الوظيفي أملاً في الخروج بنتائج أصيلة وجديدة.

الدراسة الميدانية

أولاً: خصائص العينة

يوضح الجدول الفروقات الحاصلة بين المتغيرات الديموغرافية بحسب فئاتها، حيث أن فئة الذكور، ضمن متغير (النوع الاجتماعي)، وفئة البكالوريوس ضمن متغير (المؤهل العلمي)، وفئة 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ضمن متغير (الخدمة)، وفئة 40 إلى أقل من 55 سنة ضمن متغير (العمر)، جميعها جاءت مرتفعة النسب والتكرارات، بالقياس مع غيرها من الفئات الأخرى ضمن المتغيرات، بشكل يعبر عن التوزيع الفعلي والوضع الطبيعي للمبحوثين العاملين في مواقع التنظيمية، أي أن المواقع التنظيمية والمكانة الوظيفية للمبحوثين في ظل الأحوال الإنسانية والاجتماعية والطبيعية الديموغرافية هي التي تعكس مواقعهم العملية في الوزارات التي يعملون بها.

ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال (2):

(1) ما درجة ممارسة العدالة الإجرائية في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين فيها؟
يشير الجدول (2) الى:
- أن المستوى العام للعدالة الإجرائية في الوزارات الأردنية بلغ الدرجة "المتوسطة" بدلالة متوسط إجابات المبحوثين على مجموع الفقرات الذي بلغ (2.579)، وهذا يتفق مع دراسة (العجمي، 1998).

- ارتفاع الأهمية النسبية للفقرة (4) التي تقيس درجة إدراك الموظفين للإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات بمتوسط (3.657)، إلا أن اعتماد المدير على المعلومات عند تحديد واجبات الموظفين، وتفهم إنطباعاتهم، واستخدامه الإجراءات نفسها عند الترقيات أو توزيع المكافآت، ومساعدة موظفيه في تحسين إجراءات الحصول على المكافآت، واتباعه

Non-Union Complaint Systems: Apolicy-Culturing Study of Determinants of Organizational Justice). وكشفت عن وجود علاقة وثيقة بين أسلوب المدير أو القائد ونوعية الاتصالات الإدارية ومصادقية المنظمة والعدالة التنظيمية، مما يعكس نوعية التأثير الذي يتركه عاملاً اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين بالقيادة على الإحساس بالعدالة التنظيمية، وبخاصة أن إحساس الأفراد بعدالة الإجراءات يرتبط ارتباطاً واضحاً بمدى قدرة المدير أو القائد الإداري على الإهتمام بالعاملين.

الإستنتاجات المستوحاة من الدراسات السابقة:

(1) بحثت هذه الدراسات في متغير العدالة التنظيمية في المنظمات الخدمية والإنتاجية في القطاعين العام والخاص، وعلاقته بمتغيرات عدة مثل: الولاء التنظيمي، والإلتزام الوظيفي، والصراع التنظيمي، والثقة بالقيادة، واهتمام الإدارة بالعاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية، وغيرها من المتغيرات
(2) تناولت الدراسات جميعها بعضاً من المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ كالجنس والخبرة والمؤهل التعليمي ونوعية الوظيفة، وبحثت تأثيراتها بالمتغيرات المستقلة والتابعة في عدد من الدراسات التي أجريت في البيئات المختلفة.
(3) تباينت نتائج هذه الدراسات من بيئة لآخرى وحتى داخل البيئة الواحدة كان هناك تباين ملحوظ في درجة الإرتباط وقوته واتجاهه بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وفي القدرة التفسيرية بين هذه المتغيرات، وفي فروقاتها الإحصائية التي تُعزى للمتغيرات الاجتماعية والشخصية
استفاد الباحث من هذه الدراسات؛ إذ اطلع على جوانبها النظرية، واستفاد من أبعاد العدالة التنظيمية التي أوردتها تلك الدراسات في تصميم نموذج الدراسة وأداتها، واطلع على نتائج تلك الدراسات التي وُظفت لدعم نتائج هذه الدراسة وفق المنطق وأصول المنهجية العلمية.

وبناء عليه، يرى الباحث أن من الأهمية بمكان الإشارة الى الأمور الآتية:

- هناك ندرة من الدراسات المحلية أو الأجنبية التي تبحث في العدالة الإجرائية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين العاملين في مراكز الوزارات نفسها، وكل ما هو موجود في البيئة الأردنية عبارة عن دراسات علمية أجريت على الدوائر الحكومية في محافظات جنوب المملكة.
- لم يعثر الباحث على أي دراسة تربط بين متغير العدالة

(2.867)، وهذه المعاني من مفردات العدالة الإجرائية تُعد من مكونات بناء الثقة التنظيمية، وعليه تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Carnevale and Wechler.1992).

الإجراءات نفسها عند تطبيق أية قرارات بخصوص تنفيذ أعمالهم، وهذه مضامين الفقرات (2، 5، 6، 7، 8، 10) فقد جاءت بمجملها بأهمية نسبية تراوحت بين (الثانية والسابعة) وبمستوى "متوسط" إذ تراوحت متوسطاتها بين (2.533-

الجدول (1)

توزيع أفراد العينة وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الإجتماعي	ذكر	139	80.81%
	أنثى	33	19.19%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	23	13.37%
	بكالوريوس	126	73.26%
	دراسات عليا	23	13.37%
مدة الخدمة	أقل من 10 سنوات	13	7.56%
	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	28	16.28%
	من 15 سنة - أقل من 20 سنة	96	55.81%
	من 20 سنة - أقل من 25 سنة	19	11.05%
	أكثر من 25 سنة	16	9.30%
العمر	أقل من 40 سنة	56	32.56%
	من 40 - أقل من 55 سنة	88	51.16%
	55 سنة فأكثر	28	16.28%

الأردنية بدليل قيمة المتوسط الحسابي (3.479) على أبعاد مقياس الأداء مجتمعة، وما يُعزّز من هذه النتيجة أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.713) مما يعني تركيز مشاهدات أفراد العينة حول هذه الأبعاد، وقبولهم الجيد لمضامينها، وهذه النتيجة تتفق ونتائج دراسة (Al Zaabi, 2008) ودراسة (Johnson, 1997)، ويستدل من بيانات الجدول على التأثير المرتفع للعدالة الإجرائية في كل من نوعية الأداء، وتبسيط العمل، والتأثير المتوسط في كل من حجم الأداء، وسرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء بشكل تراتبي وفقاً لأهميتها النسبية كما يتضح ذلك من المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول.

ثانياً: تحليل الأبعاد

نوعية الأداء: جاء هذا البعد في الأهمية النسبية الأولى من بين أبعاد الأداء الوظيفي، وتحليل فقراته فإننا نستدل من خلال قيم الوسط الحسابي على هذا البعد بمجموع فقراته، وعلى

- إن قدرة المدير على التوفيق بين الإجراءات من جهة والقيم الأخلاقية والمعايير المقبولة لدى الأفراد من جهة أخرى، وانسجام الإجراءات مع توقعات الأفراد واعتباراتهم وطموحاتهم وإجراء التعديلات على المهام أو الأنشطة أو الإجراءات التنفيذية وهذه مضامين الفقرات (1، 3، 9) فقد جاء مستوى قبولها "منخفض" بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (1.857 و 2.313) وهذه النتيجة تتفق ودراسة (العجمي، 1998) وجزئياً مع دراسة (Alexander, 1997).

الإجابة عن السؤال (2):

ما مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

يشير الجدول (3) الى:

أولاً: الأداء الوظيفي

إن مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام "متوسط" في الوزارات

يُعزّز هذا الإجماع ويؤكد أن قيم الانحرافات المعيارية للبعد بمجموع فقراته، وعلى الفقرات بمفردها تشير الى تركيز مشاهدات أفراد العينة حول الفقرات التي تمثل مضمون هذا البعد.

الفقرات بمفردها (11-15) على وجود إهتمام بنوعية الأداء بدرجة "مرتفعة"، إذ يجمع المديرون (العينة) على أن تطبيق العدالة الإجرائية يسهم في زيادة دقة الأعمال المنجزة وأنها تحسّن من مستوى جودة الخدمات وتساعد في الشفافية، وما

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول فقرات البعد المستقل (العدالة الإجرائية)

رقم الفقرة في الإستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى النسبة الى المتوسط *	الأهمية النسبية
1	أوفق بين الإجراءات من جهة والقيم الأخلاقية والمعايير المقبولة لدى الأفراد من جهة أخرى	2.313	0.527	منخفض	8
2	أستخدِمُ الإجراءات نفسها عند ترقية الموظفين أو ترفيعهم وبدون تحيز	2.542	0.697	متوسط	6
3	أمثل بإجراءاتاتي المتبعة توقعات الأفراد واعتباراتهم وطموحاتهم	2.311	0.692	منخفض	9
4	يُدرك الموظفون الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في العمل	3.657	0.412	مرتفع	1
5	أعتمدُ على معلومات دقيقة عند تحديد واجبات الموظفين أو توزيع مهام إضافية أو أنشطة معينة	2.564	0.657	متوسط	4
6	تساعد الإدارة في تفهم انطباعات الموظفين بخصوص مستويات الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة	2.867	0.710	متوسط	2
7	أستخدِمُ الإجراءات نفسها عند توزيع المكافآت على الموظفين وبأسس عادلة	2.589	0.772	متوسط	3
8	أساعدُ الموظفين في تحسين إجراءات الحصول على المكافأة أو أية إمتيازات أخرى	2.557	0.861	متوسط	5
9	أوفّر الفرصة بعدالة لإجراء التعديلات على المهام أو الأنشطة أو الإجراءات التنفيذية	1.857	0.792	منخفض	10
10	أطبقُ الإجراءات نفسها على الموظفين عند تنفيذ قرار يتعلق بهم وبمهامهم	2.533	0.461	متوسط	7
	المتوسط الإجمالي العام للبعد ككل	2.579	0.658	متوسط	

* دلالة المقياس تتكون من (1) وحتى (5) درجات، حيث (2.5) فأقل تعني انخفاض نسبة الفقرة، أكثر من (2.5) وأقل من (3.5) تعني أن نسبة الفقرة متوسطة، ومساوٍ أو أكثر من (3.5) تعني ارتفاع نسبة الفقرة، ويقع المركز عند النقطة (3)

العينة أن دورها في هذه المضامين هو "متوسط" بدليل قيم متوسطات الفقرتين (19، 20) التي جاءت بأقل من (3.5) نقطة، ومما يؤكد هذه النتيجة أن قيم الانحرافات المعيارية تشير الى أن هناك تركيزاً في إجابة أفراد العينة، وقبولهم بشكل جيد لمضامين هذه الفقرات، وهذا دليل على ادراكهم لأهمية هذا البعد وتأثير العدالة الإجرائية عليه.

(3) حجم الأداء: جاء هذا البعد في الأهمية النسبية الثالثة من بين أبعاد الأداء الوظيفي المعتمدة في هذه الدراسة،

(2) تبسيط العمل: جاء هذا البعد في الأهمية النسبية الثانية، وتحليل فقراته فإننا نستدل من خلال قيم الوسط الحسابي أن العدالة الإجرائية تُمكن من تبادل المعلومات والبيانات بين الإدارات في الوزارة وتعمل على تبسيط إجراءات العمل وأساليبه، وتُعالج مشاكل الإزدواجية في العمل بدرجة "مرتفعة"، إذ جاءت الفقرات (16، 17، 18) بمتوسطات حسابية أكثر من (3.5) نقطة على المقياس المستخدم، إلا أن تشجيعها على المشاركة والمساهمة في تصميم العمل فنقر

ويتركز في إجابات العينة وقبولهم بشكل جيد لهذه الفقرات كما تشير قيم الانحراف المعياري وهذا دليل على إدراكهم لأهمية هذه الجوانب في هذا البعد.

ويتحليل فقراته نلاحظ أن العدالة الإجتماعية تُحسّن من قدرة الإدارة على اتخاذ القرار، ومن قدرات الموظفين على فهم العمل واستيعابه إذ جاءت الفقرتان (23، 24) بأعلى المتوسطات،

الجدول (3)

متوسطات إجابات أفراد العينة وانحرافاتها المعيارية وأهميتها النسبية على مقياس الأداء الوظيفي

المستوى نسبة الى المتوسط*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة	الأهمية النسبية
نوعية الأداء					
مرتفع	0.782	3.682	تُساهم العدالة الإجرائية في زيادة دقة الأعمال والنشاطات المنجزة	11	2
مرتفع	0.682	3.515	تُساعد العدالة الإجرائية على تقليل الأخطاء والحد من المشكلات أثناء أدائي للعمل	12	5
مرتفع	0.664	3.583	تُساعد العدالة الإجرائية على تقدم المنظمة وتطورها وتحسين قدرتها على تطبيق العدالة في التعامل مع الموظفين	13	4
مرتفع	0.756	3.688	تُساهم العدالة الإجرائية في زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة الى المنتفعين	14	3
مرتفع	0.734	3.864	تُساعد العدالة الإجرائية المنظمة على الشفافية والوضوح في العمل وفي المهام والواجبات	15	1
	0.724	3.666			المعدل
تبسيط العمل					
مرتفع	0.715	3.982	تُمكن العدالة الإجرائية من تبادل المعلومات والبيانات بين الدوائر المختلفة في منظمتي خدمة للأهداف والسياسات	16	1
مرتفع	0.722	3.787	تُساعد العدالة الإجرائية الموظفين على تبسيط إجراءات العمل وطرقه وأساليبه توجهاً للسرعة في تحقيق الأهداف والبرامج	17	2
مرتفع	0.800	3.765	تُقدم العدالة الإجرائية العون للموظفين في سبيل تقليص الروتين غير المناسب في العمل ومعالجة مشكلات ازدواجية وتكراره	18	3
متوسط	0.826	3.286	تُحفّز العدالة الإجرائية المنظمة على مشاركة العاملين وتعاونهم	19	5
متوسط	0.782	3.368	تُساهم العدالة الإجرائية ايجابياً في تحسين تصميم العمل وتسهيله	20	4
	0.769	3.638			المعدل
حجم الأداء					
متوسط	0.602	3.122	تُساعد العدالة الإجرائية على توفير بدائل وأساليب جديدة في حل مشكلات العمل لئلا تتعقد وتخرج عن السيطرة	21	4
متوسط	0.786	3.346	تُحسّن العدالة الإجرائية العلاقات بين الموظفين ومن مقدرتهم على إدراك أبعاد أعمالهم وفهمها على نحو أفضل وبما يفيد المنظمة	22	3
مرتفع	0.724	3.589	تُزيد العدالة الإجرائية قدرة الإدارة على اتخاذ القرار المناسب	23	2
مرتفع	0.602	3.755	تُسهّم العدالة الإجرائية بزيادة حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين من المواطنين	24	1
	0.679	3.453			المعدل

سرعة الإنجاز					
متوسط	0.601	3.167	تُسهم العدالة الإجرائية في تعزيز التعاون بين الموظفين وبالتالي تقليل وقت إنجاز العمل بالسرعة والدقة المفضلتين	25	3
مرتفع	0.785	3.788	تُسَاعِدُ العدالة الإجرائية على التعاون بين الموظفين في سبيل تسهيل إجراءات العمل وتبسيطها بالشكل الذي يحفظ الحقوق	26	1
متوسط	0.694	3.491	تُسهم العدالة الإجرائية في توطيد العلاقات بين الموظفين لأجل تسريع صنع القرارات واتخاذها في الوقت والكيفية المناسبين	27	2
			المعدل	0.693	3.482
كفاءة الأداء					
متوسط	0.663	3.124	تُسهم العدالة الإجرائية في تحسين العلاقات بين الموظفين وبالتالي خفض تكلفة العمل	28	1
متوسط	0.834	3.286	تُسَاعِدُ العدالة الإجرائية على تعزيز العلاقات بين الموظفين وبالتالي زيادة كفاءة الأداء وجودته	29	3
متوسط	0.762	3.366	تُسهم العدالة الإجرائية في التعاون بين الموظفين بعلاج مشكلات العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية للعمل على نحو جيد	30	4
متوسط	0.669	2.622	تتبنى المنظمة برامج تدريبية للعاملين على سبيل تطوير مهاراتهم الفنية وقدراتهم العلمية	31	5
متوسط	0.813	3.382	يؤدي تطبيق العدالة الإجرائية على التعاون مع الموظفين في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية	32	2
			المعدل	0.748	3.156
مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام					
متوسط	0.713	3.479			

* دلالة المقياس تتكون من (1) وحتى (5) درجات، حيث (2.5) فأقل تعني انخفاض نسبة الفقرة، أكثر من (2.5) وأقل من (3.5) تعني أن نسبة الفقرة متوسطة، ومساوي أو أكثر من (3.5) تعني ارتفاع نسبة الفقرة، ويقع المركز عند النقطة (3)

عدم تشتت الإجابات كما يتضح من قيم الإنحرافات المعيارية. **(5) كفاءة الأداء:** جاء هذا البُعد في الأهمية النسبية الخامسة من بين الأبعاد، وتحليل فقراته نحظ أن للعدالة الإجرائية القدرة على زيادة كفاءة الأداء، ومساعدتها في تحقيق الأهداف الوظيفية، وضبط السياسات العامة وفق الأصول فنقراً العينة أن دور العدالة الإجرائية في هذه المضامين هو "متوسط" بدليل قيم متوسطات الفقرات (28، 29، 30، 31، 32) التي جاءت بأقل من (3.5) نقطة، ويؤكد هذه النتيجة أن إجابات العينة جاءت منسجمة وبعيدة عن التشتت كما تُشير قيم الإنحرافات المعيارية، أي ان هناك إجماعاً مؤكداً بين أفراد العينة على هذا التوجه.

يتضح مما سبق أن تصورات المبحوثين لمستوى الأداء الوظيفي جاءت متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، وأن الترتيب التنازلي لعناصر الأداء وفقاً لأهميتها النسبية في الدراسة كانت كما يلي: نوعية الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء.

وتشير بيانات الجدول أيضاً إلى أن قدرة العدالة الإجتماعية في المساعدة على حل المشكلات التي تواجه الوزارات، وقدرتها في تحسين تقديم الخدمات، الفقرتان (21، 22) هي قدرات متوسطة بدليل الانخفاض النسبي في قيم المتوسطات الحسابية، ومما يؤكد هذا أن قيم الإنحرافات المعيارية تُدل بوضوح على أنه لا يوجد تشتت كبير حول إجابات أفراد العينة على هاتين الفقرتين من فقرات هذا البُعد.

(4) سرعة الإنجاز: جاء هذا البُعد في الأهمية النسبية الرابعة من بين الأبعاد، وتحليل فقراته نحظ أن العدالة الإجرائية تُسهل إجراءات العمل بدليل ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي للفقرة (26)، وتركز إجابات العينة على مضمونها وفقاً لقيمة الإنحراف المعياري إذ أن العينة متفقة على أهمية الدور الذي تقوم به العدالة الإجرائية في تسهيل الإجراءات وتبسيطها، إلا ان مساهمتها في تقليل وقت إنجاز العمل، وتسريعها من عملية اتخاذ القرار، الفقرتان (25، 27) كانت متوسطة كما تُشير قيم المتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول، وهذا الرأي يبدو أنه محل إجماع أفراد العينة بدليل

رابعاً: اختبار الفرضيات

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع"

الفرضية الأولى:

الجدول (4)

نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الأثر بين نمط العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة*	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى دلالة (F) **
الإنحدار	1	84.266	84.266	242.842	0.593	0.352	0.000
الخطأ	171	59.284	0.347				
الكلي	172	143.550					

* قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ودرجات حرية (1، 171) = 6.366** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الجدول (5)

نتائج الإنحدار لإختبار الأثر بين العدالة الإجرائية وتبسيط العمل

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الإنحدار	1	173.674	173.674	280.572	0.602	0.363	0.000	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	171	105.877	0.619					
الكلي	172	279.551						

الجدول (6)

نتائج الإنحدار لإختبار الأثر بين العدالة الإجرائية ونوعية الأداء

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الإنحدار	1	112.118	112.118	226.501	0.604	0.365	0.001	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	171	84.662	0.495					
الكلي	172	196.780						

الجدول (7)

نتائج الإنحدار لإختبار الأثر بين العدالة الإجرائية وسرعة الإنجاز

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الإنحدار	1	144.608	144.608	235.902	0.609	0.371	0.002	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	171	104.844	0.613					
الكلي	172	249.452						

الجدول (8)

نتائج الإنحدار لإختبار الأثر بين العدالة الإجرائية وكفاءة الأداء

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الإنحدار	1	101.216	101.216	134.775	0.597	0.356	0.000	رفض
الخطأ	171	128.464	0.751					الفرضية
الكلي	172	229.680						العدمية

الجدول (9)

نتائج الإنحدار لإختبار الأثر بين العدالة الإجرائية وحجم العمل

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الإنحدار	1	90.446	90.446	119.322	0.612	0.379	0.002	رفض
الخطأ	171	129.638	0.758					الفرضية
الكلي	172	220.084						العدمية

نتائج الجدول (4)

تشير معطيات الجدول (4) الى أن قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (171،1) مما يعني رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ($R=59.3\%$)، وبقوة تفسيرية لمتغير العدالة الإجرائية بلغت ($R^2=35.2\%$) وهي لحد ما جيدة في تفسير التباين في متغير الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية (أ) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتبسيط العمل"

تدل معطيات الجدول (5) الى أن قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (171،1) مما يعني رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (تبسيط العمل)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ($R=60.2\%$)، وبقوة تفسيرية لمتغير العدالة الإجرائية بلغت ($R^2=36.3\%$) وهي لحد ما جيدة في تفسير التباين في متغير تبسيط العمل.

الفرضية الفرعية (ب) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية ونوعية الأداء"

تبين بيانات الجدول (6) الى قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (171،1) مما يعني رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (نوعية الأداء)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ($R=60.4\%$)، وبقوة تفسيرية لمتغير العدالة الإجرائية بلغت ($R^2=36.5\%$) وهي قوة تفسيرية جيدة في تفسير التباين في متغير نوعية الأداء.

الفرضية الفرعية (ج) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسرعة الإنجاز"

تشير بيانات الجدول (7) على وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (سرعة الإنجاز)، فقيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (171،1) مما يعني رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (سرعة الإنجاز)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ($R=60.9\%$)، وبقوة تفسيرية لمتغير العدالة الإجرائية بلغت ($R^2=37.1\%$) وهي قوة تفسيرية جيدة في تفسير التباين في متغير سرعة الإنجاز.

الفرضية الفرعية (هـ) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وحجم العمل"
أشارت معطيات الجدول (9) الى أن قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ودرجات حرية (171،1) مما يعني رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (حجم العمل)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط $(R=61.2\%)$ كما يلاحظ أن القوة التفسيرية لمتغير العدالة الإجرائية بلغت $(R^2=37.9\%)$ وهي قوة تفسيرية جيدة في تفسير التباين في متغير حجم العمل.

الفرضية الفرعية (د) "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وكفاءة الأداء"
تُظهر معطيات الجدول (8) الى أن قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ودرجات حرية (171،1) مما يعني رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (كفاءة الأداء) ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط $(R=59.7\%)$ كما يلاحظ أن القوة التفسيرية لمتغير العدالة الإجرائية بلغت $(R^2=35.6\%)$ وهي قوة تفسيرية جيدة في تفسير التباين في متغير كفاءة الأداء.

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة الإجرائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.102	*3.973	0.584	1.168	2	بين المجموعات
		0.147	24.984	170	داخل المجموعات
			26.152	172	المجموع

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة الإجرائية تعزى لمتغير مدة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.122	*2.204	0.302	1.208	4	بين المجموعات
		0.137	22.982	168	داخل المجموعات
			24.190	172	المجموع

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة الإجرائية تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.101	*4.813	0.669	2.008	3	بين المجموعات
		0.139	23.451	169	داخل المجموعات
			25.459	172	المجموع

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الجدول (13)

نتائج (T) لإختبار الفروق في آراء المبحوثين نحو العدالة الإجرائية تُعزى لمتغير النوع الإجتماعي

درجات الحرية	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
170	172	2.426	0.38	2.846	* 0.016

* ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$

الجدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	8.482	4.241	25.548	0.512
داخل المجموعات	170	28.242	0.166		
المجموع	172	36.724			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير مدة الخدمة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4	0.685	0.171	* 1.163	0.010
داخل المجموعات	168	24.643	0.147		
المجموع	172	25.328			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الجدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	0.862	0.287	1.993	0.388
داخل المجموعات	169	24.402	0.144		
المجموع	172	25.264			

الجدول (17)

نتائج اختبار (T) للفروق في آراء المبحوثين نحو الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الإجتماعي

درجات الحرية	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
170	172	3.401	0.41	0.868	* 0.364

* ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$

إحصائية في آراء المديرين نحو ممارسة العدالة الإجرائية تُعزى لمتغير العمر، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين ينظرون بإيجابية للعدالة الإجرائية بغض النظر عن أعمارهم ، وأنهم يعتبرون أن للعدالة الإجرائية أثراً في أدائهم الوظيفي.

4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو ممارسة العدالة الإجرائية تُعزى للنوع الإجتماعي.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نرفض الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها العدمية، والأخذ بالفرضية البديلة التي تُقر بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو العدالة الإجرائية تُعزى لمتغير "النوع الإجتماعي"، إذ بلغت قيمة (T) (2.846) وهي ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.016) وبما أن هذا المستوى من الدلالة أصغر من مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ إذاً نرفض الفرضية، وهذا يشير الى وجود فروق في إحساس المديرين وادراكهم لتأثير العدالة الإجرائية تُعزى للنوع الإجتماعي، وهذا الفارق يعود لصالح الذكور بسبب زيادة نسبتهم على نسبة الإناث في عينة الدراسة وإلستمرارهم في العمل فترة أطول من الإناث.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) الأداء الوظيفي تُعزى لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر، والنوع الإجتماعي)

1) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تشير نتائج الجدول (14) أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.512) ، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، فتكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين نحو الأداء الوظيفي تُعزى للمؤهل العلمي، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين ينظرون بإيجابية للأداء الوظيفي بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وأنهم يعتبرون أن للعدالة الإجرائية أثراً في أدائهم الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق العدالة الإجرائية تُعزى لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر، والنوع الإجتماعي.

1) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو العدالة الإجرائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

تشير نتائج الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.102) ، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، فتكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين نحو ممارسة العدالة الإجرائية تُعزى للمؤهل العلمي، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين ينظرون بإيجابية للعدالة الإجرائية بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وأنهم يعتبرون أن للعدالة الإجرائية أثراً في أدائهم الوظيفي.

2) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق العدالة الإجرائية تُعزى لمتغير مدة الخدمة.

تشير نتائج الجدول (11) أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.122) ، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، فتكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين نحو ممارسة العدالة الإجرائية تُعزى لمتغير مدة الخدمة، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين ينظرون بإيجابية للعدالة الإجرائية بغض النظر عن سنوات خدمتهم، وأنهم يعتبرون أن للعدالة التعاملية أثراً في أدائهم الوظيفي.

3) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو ممارسة العدالة الإجرائية تُعزى لمتغير العمر

تشير نتائج الجدول (12) أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.101) ، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، فتكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة

الخدمة المدنية، إلا أن إهتمام المديرين بحقوق موظفيهم فقد كان إهتماماً متوسطاً، كما وأن هناك خلل في العلاقة بين المديرين والعاملين وانعدام الثقة بين الطرفين، فلا يسمح المديرين لموظفيهم بمناقشة القرارات المتعلقة بمهامهم وواجباتهم، وهذا فيه مأخذ على عدالة القرارات الإدارية وفقاً لبيانات الجدول (2).

(2) إن مستوى الأداء الوظيفي في مراكز الوزارات الأردنية بلغ الدرجة المتوسطة بدليل قيمة المتوسط الإجمالي العام لهذا المتغير الذي بلغ (3.475)، وضمن حدود هذه القيمة كانت اهتمامات المبحوثين بأبعاد المتغير مرتبة تنازلياً على التوالي وفقاً لقيم متوسطاتها: نوعية الأداء، وتبسيط العمل، وحجم الأداء، وسرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء، والأبعاد الثلاثة الأخيرة جاءت متوسطاتها معبرة عن تدني الميل لدى المبحوثين نحو هذه الأبعاد من هذا المتغير، مما يعكس مستوى القدرة على حل مشكلات الأداء، وتقديم الخدمات والمنتجات اللازمة، وضعف الإهتمام بالوقت اللازم لإنجاز العمل والبطء في اتخاذ القرار المناسب استناداً إلى بيانات الجدول (3).

(3) أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة ومعامل الارتباط، كما أن متغير العدالة الإجرائية يُفسر ما نسبته (35.2%) من التباين في الأداء الوظيفي لدى المبحوثين كما ورد ذلك في جدول (4).

(4) أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين متغير العدالة الإجرائية وأبعاد الأداء الوظيفي منفردة استناداً إلى قيم (F) المحسوبة ومعامل الارتباط، وأن القوة التفسيرية للمتغير المستقل (العدالة الإجرائية) كانت جيدة في تفسير التباين في أبعاد المتغير التابع كما تشير بيانات الجداول (5 إلى 9).

(5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية نحو ممارسة العدالة الإجرائية تُعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمر، ومدة الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آرائهم تُعزى للنوع الاجتماعي وهذا الفارق يعود لصالح الذكور بسبب زيادة نسبتهم على الإناث في عينة الدراسة ولإستمرارهم في العمل فترة أطول من الإناث، كما تشير نتائج الجداول (10-13).

(6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الأداء الوظيفي تُعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمر، والنوع

(2) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير مدة الخدمة.

تشير نتائج الجدول (15) أن إختبار F يظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمته المحسوبة (1.163) والدلالة الإحصائية (0.010) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على آراء المديرين نحو الأداء الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها العدمية.

(3) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تُعزى لمتغير العمر.

تشير نتائج الجدول (16) أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.388)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، فتكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين نحو ممارسة العدالة الإجرائية تُعزى لمتغير العمر، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين ينظرون بإيجابية للعدالة الإجرائية بغض النظر عن أعمارهم، وأنهم يعتبرون أن للعدالة الإجرائية أثراً في الأداء الوظيفي.

(4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الأداء الوظيفي تُعزى للنوع الاجتماعي.

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تشير نتائج الجدول أن قيمة T (0.868) ومستوى الدلالة المحسوب (0.364) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين نحو الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وبذلك نقبل الفرضية العدمية.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

(1) إن درجة ممارسة العدالة الإجرائية في مراكز الوزارات الأردنية متوسطة بدليل المتوسط الإجمالي العام لهذا المتغير الذي بلغ (2.579)، وضمن حدود هذه القيمة ارتفعت الأهمية النسبية للإعتبارات الموضوعية في الترقية والترقية وهذا يعود بتقديرنا إلى الإلتزام بتطبيق أحكام نظام

بعض الأبعاد لصالح بعضها الآخر، من خلال اجراء دراسة الحالات والمناقشات مع المديرين وبمشاركة المعنيين، لإستكشاف المعالم الممكنة وربطها بالواقع الإداري في الوزارة.

- (6) دعم الأبحاث والدراسات الإدارية التي ترتبط بقضايا هياكل الوزارات وتصميم أعمالها ونشاطاتها ومجالاتها وتأثيراتها المنعكسة على أدائها الوظيفي، من خلال التعاون بين القائمين على شؤونها، والإستفادة من الخبراء والمستشارين والباحثين، والتأكيدات على التوافق بين الجوانب السلوكية والأخلاقية والنظرية وتفعيلها ميدانياً.
- (7) الحرص على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة الإجرائية وذلك لتأثيرها في رفع منسوب الرضا لدى العاملين كافة سواء في المستويات الإدارية العليا أو في بقية المستويات، وعندها يتعزز الأداء الوظيفي، وتتحسن الإستجابة لمبررات الإغناء والإثراء الوظيفي، وبالتالي جعل المناخ التنظيمي مُمَاحاً ديناميكياً متفاعلاً مع متغيرات البيئة وتفاعلاتها مما يعكس على الوزارة أداءً وتميزاً
- (8) أن يدرك المديرين أن العدالة الإجرائية من شأنها التشجيع على التفرد في الأداء والإبداع في الجودة، وهذا يتطلب ايجاد النظم والأساليب التي تكفل هذا التوجه، في سبيل رفع قدرة القيادات الإدارية على بناء سياسات جديدة ورؤى متطورة من شأنها النهوض بأعمال الوزارات وأنشطتها بإقتدار، وبالتالي رفع وتيرة الوزارة في المجالات الريادية منتهزين في ذلك البيئة المحفزة المتمثلة بجائزة الملك عبدالله للموظف المتميز والدوائر والمؤسسات، وجوائز الدولة التقديرية والتشجيعية وغيرها.
- (9) إجراء المزيد من الأبحاث على هذه المتغيرات مستقبلاً وعلاقتها مع غيرها كالمغيرات الديموغرافية والشخصية والإجتماعية، والإستقرار الوظيفي، والإغتراب التنظيمي، والمواطنة التنظيمية وعلى مستويات وظيفية ومجتمعات بحثية أخرى، وذلك لإشباع هذا الموضوع بحثاً وتمحيصاً وبما يضيف من أطر معرفية جديدة حول طبيعة العدالة الإجرائية القائمة في الكيان التنظيمي، وحول تحديد درجات فاعليتها ومستوياتها، حاضراً ومستقبلاً، كمطلب يؤكد على تكيف الوزارة مع بيئتها المحيطة، ورفدها بالمرونة اللازمة.

الوزارات الأردنية، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية.

أبو نداء، سامية خميس، 2007، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة

الإجتماعي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أرائهم تُعزى لمدة الخدمة، كما تشير الجداول (14-17).

توصيات الدراسة

- توصي الدراسة بمجموعة توصيات، من شأنها تعزيز حالة العدالة الإجرائية في الوزارات الأردنية، ودعمها للأداء الوظيفي الذي يسعى الى تحقيقها، وهي كما يلي:
- (1) زيادة وعي العاملين كافة وبمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية بالعدالة الإجرائية وبيان أهميتها في الأداء الوظيفي، بإعتبارها مكوناً رئيساً من مكونات الثقافة التنظيمية البانية للأطر السلوكية والأخلاقية التنظيمية، والضابطة لسلوكيات العاملين في الوزارة بمختلف مواقعهم الإدارية والوظيفية
- (2) زيادة الإهتمام بوضع أسس للعدالة الإجرائية، والتشجيع على الإلتزام بها من قبل العاملين في الوزارات وخاصة المديرين بإعتبارهم القدوة المسؤولة أخلاقياً واجتماعياً وإدارياً عن الإلتزام بهذه الأسس، بهدف تغيير نظرة الريبة والشك السائدة عند العاملين في العديد من الوزارات أثناء اتخاذ مديرهم القرارات اللازمة للعمل لأن بديل العدالة هو الجور والإنحراف عن الطريق السوي كما يشير معناها اللغوي والإصطلاحي وبالتالي يؤثر هذا سلباً في الأداء الوظيفي.
- (3) أن يحرص المديرين على العدالة الإجرائية فكراً وممارسة وسلوكاً حياتياً لكونها أسلوباً خلاقاً وتنظيماً أصيلاً يُعزّز من القدرات الإبداعية للمديرين والعاملين أيضاً لأنها توفر المناخ التنظيمي المثالي للعمل، وتعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحسن من ثقتهم في تنظيمهم.
- (4) أن تُبنى العدالة الإجرائية على أسس وضوابط واضحة توازن بين متطلبات الوزارة التنظيمية والمعطيات البيئية المتغيرة، فلا بد من الحيوية والديناميكية وصولاً الى نقطة التوازن المفروضة من تلك الأسس وبما يمكنها أي العدالة الإجرائية من إحتواء المتغيرات بتميز وإقتدار.
- (5) التعامل مع الأبعاد المُمثلة للأداء الوظيفي، من قبل إدارات المنظمات، تعاملًا مرناً وعضوياً، دون انعزالية أو استبعاد

المراجع

أبو دهيم، نجاة إبراهيم، 2011، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية: من وجهة نظر رؤساء الأقسام في

التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

محاربة، ثامر محمد، 2000، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، الإدارة العامة، الرياض م40، ع2، ص 319-345.

المعاينة، علي أحمد، 2005، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، رسالة دكتوراة غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

المعاني، أيمن عودة، 2009، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م5، ع3، ص 371-402.

نصر الله، حنا، 2002، إدارة الموارد البشرية. عمان، دار زهران. Alexander, S. and Ruderman, M. 1997. The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1: 177-198.

Al-Otaibi, A.G. 2003. The influence of organizational Justice on employee attitudes in public organization in the stste of Kuwait. *Arb Journal of Administrative Sciences*. 10 (3): 343-362.

Al-Zaabi, Khalid. 2008. The Impact of The Cultural and Organizational Values on the Level of Job Performance of the Employees of the Public Sector. In the Governorat of Kerak. *Journal of King Abdulaziz University: Economics and Administration*, 22 (1): 3-59.

Carnevale, D.G. and Wechler, B. 1992. Trust in The Public Sector: Individual and Organizational Determinants. *Administration and Society*. 23 (4): 471-497

Folger, R. and Cropanzano, R. 1998. *Organizational Justice and Human Resources Management*, Thousand Oaks, Sage.

Folger, R. and Bies, R.J. 1989. Managerial Responsibilities and Procedural Justice, *The Employee Responsibilities and Rights Journal*, (2).

Greenberg, J. 1993. Organizational Justice: Yesterday. Today and Tomorrow. *Journal of Management*. 16.

Johnson, J. 1997. Strategic Decision Making Commitment. and Organizational Justice: Implications for Control and Performance of International Joint Ventures. *Dissertation Abstract International*, 58 (3).

Kulik, C. 2001. Justice in the work place: From theory to practice, *Administrative Science Quarterly*, Book Review, (2).

التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

حامد، سعيد شعبان، 2002، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية)، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد(59).

الحلاق، توفيق حسن، 2008، اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية، أطروحة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخشروم، محمد مصطفى، 2010، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، ص 307-329.

الخزامي، عبدالحكم احمد، 2003، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، الجزء 1، القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير.

درة، عبدالباري إبراهيم، 2003، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

زايد، عادل محمد، 1995، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد2، العدد2، ص 269-298.

السعود، راتب وسوزان سلطان، 2009، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، م25، ع(2)، دمشق، مجلة جامعة دمشق، ص 191-231.

الصمادي، وليد محمد، 2008، أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، أطروحة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق. الطائي، يوسف حبيب، وآخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

العجمي، راشد شبيب، 1998، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، الإداري، السنة20، م72، ص 71-98.

العطوي، عامر علي حسين، 2007، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، مجلة جامعة القادسية، المجلد(10)، العدد(1).

الفضلي، فضل صباح، والعنزي، عوض خلف، 2007، العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد 14، العدد 1، ص 43-76.

القطاونة، نشأت أحمد، 2003، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء

- Niehoff, B. and Moorman, R. 1998. Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36 (2): 527-556
- Otto, A. 1998. The Relationship Between Transformation and Employee Loyalty. Employee Commitment and Employee Perception of Organizational Justice. Dissertation Abstract International, 55 (1).
- Parkinson, Dilys. and Noble, Joseph. 2005. Oxford Business English Dictionary. 1st ed USA: Oxford University Press.
- Rego, A. and Cunha, M. 2006. Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine. High Power Distance Culture. Submission of Papers for Publication. University de Santiago.
- Leventhal, G. S. 1980. What should be done with equity theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, New York, Plenum.
- Moorman, R. H. 1991. The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 75 (3): 845-855.
- Marron, B. 1991. Characteristics of Non-Union Complaint Study of Determinants of Organizational Justice. *Dissertation Abstract International*. 25 (6).
- Muhammad, Ali H. 2002. Consequences of Top Management Support for Ethical Behavior: Evidence from Kuwaiti Managers. *Journal of Administrative Sciences*, 9 (2): 269-290.

The Impact of Procedural Justice In The Job Performance An analytical study of the Views of Managers in the Ministries of Jordan

*Abdulkareem Al-Sukkar**

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of the pattern of Procedural Justice in functionality and in accordance with the views of managers working in the ministries of Jordan. Using descriptive analytical method. And collected information theory of library resources. and data through a questionnaire distributed to a sample study. which amounted to (172) Single as a community study. It then has to answer questions and test hypotheses.

The study reached the most important results of the following:

- 1- The perceptions of respondents towards Procedural Justice. The SMA also showed that the arithmetic mean (2.579).
- 2- The perceptions of respondents towards Job Performance. The SMA also showed that the arithmetic mean (3.475).
- 3- There was significant statistical relationship between positive Procedural Justice independent variable. and job performance as the dependent variable. as interpreted by the independent variable (59.3%) of the variance in the dependent variable.

The study recommended in the light of the above results. The need for attention the Behavior and ethical studies and promoting the positive aspects and venerated with managers to improve the level of Procedural Justice. and enhancing the functionality of ministries in Jordan.

Keywords: Procedural Justice, Ministries of Jordan, Job Performance.

Keywords: Procedural Justice, Ministries of Jordan, Job Performance.

* Faculty of Business, The University of Jordan. Received on 1/11/2011 and Accepted for Publication on 25/6/2012.