

## أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية

عبد الكريم السكر\*

### ملخص

استهدفت الدراسة تحليل أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت 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 إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- 1- إن تصورات المستجيبين نحو العدالة التفاعلية كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي (3.374)
- 2- إن تصورات المستجيبين نحو الأداء الوظيفي كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي (3.461)
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التفاعلية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع بلغت قوته (58.1%)، وفسّر المتغير المستقل ما مقداره (33.8%) من التباين في المتغير التابع.

أوصت الدراسة في ضوء النتائج أعلاه، بضرورة الاهتمام بالدراسات السلوكية والأخلاقية وتعزيز الجوانب الإيجابية وتعظيمها لدى المديرين لتحسين مستوى العدالة التفاعلية، وتعزيز الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية.

**الكلمات الدالة:** العدالة التفاعلية، الوزارات الأردنية، الأداء الوظيفي.

### مقدمة

تعتبر متطلبات أساسية لتشكيل سلوك الموظفين واتجاهاتهم وعلى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات (أبو تايه، 2012).  
وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي للوزارة ككيان إجتماعي ومركز إداري ووظيفي تحكمها مجموعة ضوابط وعمليات إدارية وتنظيمية، كما تتخللها منظومة أنشطة عاملة بجملتها على تحقيق أهداف حيوية.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهوماً إدارياً مهماً، وهو مفهوم العدالة التفاعلية، الذي يرتبط كمتغير مستقل بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ومنها الأداء الوظيفي، ويشكل أكثر تحديداً فإن أهمية هذه الدراسة تتضح في الجوانب التالية:

1) من المؤمل أن توفر الدراسة معلومات وبيانات للإدارات العليا في الوزارات الأردنية عن مستوى ممارسة المديرين لمضامين العدالة التفاعلية، وما لهذه الممارسة من أثر

يُعد موضوع العدالة التفاعلية أحد أنواع العدالة التنظيمية أصلاً، وحقلاً من حقولها المهمة، ويلعب دوراً مهماً في النشاط الإداري في المنظمات لتأثيره البنّ على سلامة الأداء الإداري وحيويته، فالتفاعل بين المديرين والموظفين بمختلف المستويات الإدارية والمبني على الاحترام المتبادل من شأنه رفع كفاءة الأداء لهم وللمنظمة معاً، فالتفاعل المبني على الأخلاق يمثل أساساً يرتكز عليه نجاح عمليات التنفيذ وتعتمد عليه فعالية الأداء، وبالتالي يمثل أهم ما يساعد على تنمية القبول والمشروعية لأصحاب السلطة وللموظفين، وكذلك تنمية القبول لهم من المجتمع والبيئة المحيطة، وفي ضوء هذا المدخل سيتم التركيز هنا على درجة إدراك المديرين وفي المستويات الإدارية المختلفة لطريقة تصرفهم تجاه الموظفين بمصادقية واحترام (Rego and Cunha, 2006)، ووفق قيم النزاهة والحيادية التي

\* كلية الأعمال، الجامعة الأردنية. تاريخ استلام البحث 2012/10/25، وتاريخ قبوله 2013/4/22.

- الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
- (1) وضع إطار نظري حول أدبيات العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي يتم من خلاله دعم التوجهات النظرية بالترتيبات الممكنة توظيفها في تعزيز أهداف هذه الدراسة.
  - (2) التعرف على مدى إدراك المديرين لواقع العدالة التفاعلية السائد في الوزارات الأردنية.
  - (3) التعرف على مستوى أبعاد الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية.
  - (4) التعرف على أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية.

**فرضيات الدراسة:** تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  لتصورات المديرين للعدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة" وينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

- أ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في نوعية الأداء
- ب) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في تبسيط العمل
- ج) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في حجم الأداء
- د) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في سرعة الإنجاز
- هـ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في كفاءة الأداء

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني العدالة التفاعلية تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: "المؤهل التعليمي"، "العمر"، "مدة الخدمة"، "النوع الإجتماعي".

#### الفرضية الرئيسية 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 للمتغيرات الوسيطة الآتية:

- على الأداء الوظيفي وبالتالي التمكن 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 التفاعلية السائدة فيها، وفي هذا انسجام مع جهود التنمية والتطوير والتحديث في المنظمات بهدف زيادة فاعليتها في الأداء.
- (3) قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تفسير نتائج البحوث السابقة التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وتوظف ما توصلت إليه هذه البحوث في دعم نتائجها، ثم محاولة جذب إنتباه الباحثين لتوجيه بحوثهم المستقبلية نحو متغيرات هذه الدراسة، واختبار ما تتوصل إليه من نتائج.
- (4) 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 الإحترام والتوافق بينهم وبين مديريهم.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تقوم مشكلة الدراسة على توظيف المبادئ الأخلاقية المتمثلة بالعدالة التفاعلية في السلوكيات الإنسانية انطلاقاً من قناعة مفادها أن الإدارة المعاصرة ومنظمتها الإدارية تعاني من مشكلات ترجع أسبابها إلى غياب التفاعلات الأخلاقية والسلوكية القادرة على رفع مستويات الرضا داخل بيئة العمل وبالتالي تحسّن مستوى الأداء الوظيفي، وتأتي عدالة التفاعل كمضمون أخلاقي إداري قادر على تسخير القوى الكامنة في الفرد بالشكل الذي يسمح بتفعيل أثارها وأبعادها لتحسين الأداء الوظيفي وجعله ذا أبعاد إيجابية، مما يُمكن المنظمة من الإندفاع لتجديد ذاتها بتطويع الوسائل لخدمة أهدافها، وبناء على ذلك جاءت الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين:

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

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى تحليل أثر العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية، وينبثق من هذا

"المؤهل التعليمي"، "العمر"، "مدة الخدمة"، "النوع الإجتماعي".

### التعريف الإجرائي للمفاهيم

**العدالة التفاعلية:** هي درجة تعامل المدير مع موظفيه بإحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهتمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم والسماح لهم بمناقشتها، واخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية والترقية، والإهتمام بهم وبشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم.

**الأداء الوظيفي:** درجة قيام المديرين في الوزارات الأردنيّة بإنجاز المهام الموكولة إليهم، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وزاراتهم (المعاني، 2009).

**نوعية الأداء:** تُمثّل الدرجة التي يؤدي فيها العمل بالدقة والجودة المطلوبتين، والخلو من الأخطاء مما يؤثر إيجابياً في كفاءة العمل، والعمل على زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة بالوضوح والشفافية المطلوبتين، وبالتالي تطوير الوزارة لتحقيق أهدافها.

### الجدول (1)

أعداد المديرين العاملين في مراكز الوزارات الأردنيّة وعدد الإستبانات التي تم توزيعها

الوزارة	عدد المديرين	الإستبانات الموزعة	الوزارة	عدد المديرين	الإستبانات الموزعة
التربية والتعليم	22	15	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	8	5
الداخلية	7	5	التخطيط	12	8
الصحة	8	6	البلديات	12	6
العمل	18	11	الطاقة	15	9
الأشغال العامة	20	13	المياه والري	8	5
السياحة والآثار	12	7	المالية	20	9
الزراعة	32	19	القطاع العام	8	5
الصناعة والتجارة	19	11	العدل	12	6
التنمية الاجتماعية	17	9	الثقافة	16	10
التعليم العالي	12	8	الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية	24	10
النقل	12	8	الخارجية	10	5
<b>المجموع</b>	<b>179</b>	<b>112</b>	<b>المجموع</b>	<b>145</b>	<b>78</b>

**سرعة الإنجاز:** تمثّل قدرة المدير على تقليل وقت انجاز العمل وتسهيل إجراءاته وتبسيطها، واتخاذ القرار بالشكل والوقت المناسبين.

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

**تبسيط العمل:** تمثّل 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.

**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.

## منهجية الدراسة

اتخذت الدراسة منهج البحث الوصفي للتعامل مع مضامين التوجهات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمضمون الدراسة و صلب موضوعاتها لغرض تقنين مرجعيات ومنطلقات معرفية تشكل قاعدة عامّة علمية لتحليل متغيرات الدراسة وأبعادها وبناء الإطار النظري لها، ومنهج البحث الميداني لإستطلاع آراء أفراد العينة المراد بحثها، والتحليل الموضوعي للبيانات والإجابات الواردة من إستجابات العينة، وتكاملت هذه الدراسة من خلال تأصيل محاورها وتنشيط مقوماتها وفق التالي:

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية الذين يشغلون مناصب ضمن المسميات الوظيفية (مدير مديرية، مدير دائرة، مدير إدارة)، وتم حصر عددهم في إثنين وعشرين وزارة بعد استبعاد وزارة الدفاع لخصوصية عملها، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووزارة التنمية السياسية لتعذر الحصول على المعلومات المطلوبة فبلغ العدد (324) مديراً وفقاً للهيكل التنظيمية في وزاراتهم في شهر نيسان 2011 بحسب السجلات الرسمية في دواوين الوزارات، والمواقع الإلكترونية لكل وزارة على الشبكة العنكبوتية، وكما يتضح من الجدول رقم (1).

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

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 لتساوي 1.96، (N1) حجم مجتمع البحث ويبلغ (324) 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 الإستبانات الموزعة (179) استبانة، وجرى استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها وعدم توافقها مع مقتضيات التحليل الإحصائي، بحيث أصبح حجم العينة المتبقي والصالح للتحليل (172) استبانة، وهذا يُشكّل ما نسبته (90.5%) من

عدد الإستبانات الموزعة، وتم توزيع الإستبانات باليد مباشرة على حجم العينة وجمعها بالطريقة نفسها.

**أساليب جمع البيانات:** اتفقا مع أهداف متغيرات الدراسة وطبيعتها، 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 عند 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 (0.041) 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 للعدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي بأبعاده، وفيما يأتي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

**(أ) الجزء الأول:** ويتضمن دعوة المبحوثين لتقديم المعلومات الشخصية والوظيفية، في إطار المتغيرات الديموغرافية المُقنّنة وهي (المؤهل التعليمي، والعمر، ومدة الخدمة، والنوع الاجتماعي).

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

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

- الفقرات (11-32)، فهي تقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وقد استمدت مدلولاتها، واختيرت فقراتها، بعد تطويرها وتطويع 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:

موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق على الإطلاق
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

للمتغيرات المدخلة في التحليل على التابع.

**4) تحليل التباين الأحادي (-Independent Samples T Test)**، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق الوزارات الأردنيّة لمفهوم العدالة التفاعلية، وكذلك آرائهم نحو مستوى أدائهم الوظيفي التي تُعزى لاختلاف العوامل الوسيطة: المؤهل التعليمي، والعمر، ومدة الخدمة.

**5) تحليل الاعتمادية Reliability** للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال قياس الإتساق الداخلي لها باستخدام معامل Cronbach s Alpha.

#### الإطار النظري للدراسة

#### العدالة التفاعلية (Interactional Justice)

**المفهوم والمضامين:** ظهرت فكرة العدالة في المنظمات في بداية الستينيات من القرن الماضي عندما طرح (Adams, 1963) نظرية المساواة التي بينت أن سلوك العاميين في المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بالمساواة في توزيع العوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدمونها ضمن فريق العمل، وبالتالي تقارن النظرية بين معدل مخرجات الفرد المرتبطة بوظيفته إلى مدخلاته فيها مع معدل مخرجات زملاءه في العمل إلى مدخلاتهم، ويشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ويشعر بعدم الرضا والتوتر عندما لا يتساوى المعدلان (أبو تايه، 2012).

تُعد العدالة التفاعلية من الأنواع الرئيسة للعدالة التنظيمية، وتعني مدى احساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أم لا (Bies and Moag, 1986)، وتعتبر التفاعلات امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد التي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصداقية والإحترام والدبلوماسية (Rego and Cunha, 2006)، بمعنى آخر جودة التفاعل المتبعة من متخذي

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.

**ثبات أداة الدراسة:** تم استخراج معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي للفقرات بصيغته الكلية وبلغت قيمة الثبات الكلية للإستبانة ( $\alpha=0.830$ )، كما بلغت قيمة الثبات للمتغير المستقل (العدالة التفاعلية) ( $\alpha=0.820$ )، وللمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ( $\alpha=0.800$ ) وهذه قيم جيدة، وتعني توافر درجة كبيرة من الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة وبالتالي المصداقية في الإجابات، لذا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة، كما أجرى الباحث دراسة أولية استطلاعية لغرض اختبار حالة الصدق في الإستبانة من خلال عرضها على (18) فرداً من أفراد عينة الدراسة، للتعرف على درجة وضوح الفقرات وفهمها من وجهة نظرهم، وتم كذلك إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وفهماً.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

**1) مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)**، لغرض التعرف على خصائص العينة المبحوثة، وترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات والأبعاد المدروسة (المستقلة والتابعة)، وفقاً 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 التحليلات الإحصائية المطلوبة.

**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

القرار (Ortiz, 1999).

أشار عددٌ من الباحثين أمثال (Greenberg, 1993, Colquit, 2004, Rego et al., 2004, Blakely et al., 2005) إلى أن عدالة التفاعلات تضم نوعين من العدالة هما: عدالة العلاقات الشخصية، التي تشير إلى مدى الإحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع مرؤوسيه، وعدالة المعلومات التي تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثّق ومؤكّد مثل (قيام المدير بتقديم شرح للموظفين حول القرارات التي تؤثر فيهم).

تمثّل عدالة التفاعل أفكار الفرد ومعتقداته بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، كما وتمثّل المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية وفي حالة تفسيرها (Greenberg J., 1993) وفي العديد من الحالات يمكن أن تؤثر الطريقة التي يعامل بها الموظف في إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بالتفاعل العادل بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما في الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات لذا فإن عدالة التفاعل تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعمالين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً، كما أنها تعكس مقدار الإحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

وتعكس عدالة التفاعل أيضاً مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنخذ القرار، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة (Tyler, T. R. and Bies, R. J., 1990) وتتضمن عدالة التفاعل جانبيين هما: معاملة الأفراد من خلال الرؤساء، وتقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين (Bies, R.L. and Shapior, D. L. 1988).

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات في البيئة الأردنية

(1) دراسة (أبو تايه، 2012) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في

الأردن" وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها من 326 مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، وأن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالتين (التوزيعية والتفاعلية)، وأوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية في الوزارات الأردنية.

(2) دراسة (أبو تايه والقطاونة، 2009) بعنوان "العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن" وبينت الدراسة التي جمعت معلوماتها من 282 موظفاً أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأن العدالة التفاعلية ساهمت في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين، وأوصت الدراسة بأن يتم توزيع العمل ومخرجاته بعدالة بين العاملين، وأن يقدر المديرين المرؤوسين ويحترمهم عند اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بهم.

(3) دراسة (السعود وسلطان، 2009) بعنوان "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" وشملت عينة الدراسة 450 عضو هيئة تدريس من الحاصلين على درجة الدكتوراه في الجامعات الأردنية الرسمية، وهدفاً من خلالها إلى 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 لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

(4) دراسة (البشباشة، 2008)، بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية: دراسة ميدانية" وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية ومنها بُعد العدالة التوزيعية جاءت بدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين لمستوى التماثل التنظيمي كانت مرتفعة، وأن هناك أثراً مهماً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقييمية والأخلاقية) كمتغيرات مستقلة في التماثل

التنظيمية والأداء السياقي، وتأثير معنوي بين بُعد العدالة الإجرائية والعلاقاتية على الأداء السياقي.

(9) دراسة (الفضلي والعنزي، 2007)، عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وأشارت الدراسة إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة الذكور منهم، وأن العدالة الإجرائية تتأثر بمدى إهتمام القيادة بالعاملين مقابل تأثير عدالة التفاعل بمستوى الثقة بالقيادة.

#### ثالثاً: الدراسات في البيئة الأجنبية

(10) دراسة (Chiaburu and Limm, 2008) بعنوان: "المدير الجدير بالاعتمادية أو عدالة التفاعل: التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية" هدفت الدراسة إلى التعرف على المدير الحساس بعدالة التفاعل فيما إذا كان أكثر قدرة على تفسير سلوك المواطنة التنظيمية أم لا، وبينت النتائج التي تم استنتاجها من بيانات 120 موظفاً ومشرفاً أن المدير الجدير بعدالة التفاعل أثر تأثيراً إيجابياً في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن المدير الجدير بالثقة كان أكثر تأثيراً وقدرة على تفسير سلوك المواطنة التنظيمية.

(11) دراسة (Lee, 2003) بعنوان "An Empirical study of organizational Justice as a mediator of the relationships among Leader-Member Exchange and Job satisfaction, organizational commitment, and Turnover intentions in the lodging industry"

يهدف تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين على ادراكات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى اتجاهاتهم نحو العمل، وبلغ حجم العينة 562 مفردة من العاملين في فندقين في قطاع الفنادق وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للعدالتين (التوزيعية والإجرائية) على الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، بينما تؤثر في دوران العمل، وبينت النتائج أن هناك دوراً مهماً للعدالتين التوزيعية والإجرائية في العلاقة التفاعلية بين الرئيس والمرؤوس، وللعدالة الإجرائية دور في إحلال أسلوب "المساومة" لإدارة الصراع، بينما فضلت العدالة التوزيعية أسلوب "التجنب لإدارة الصراع.

(12) دراسة (Rahim, 2000)، بعنوان "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What justice perceptions, precisely?" التعرف على العلاقة بين ادراكات العاملين للعدالة التنظيمية والطرق المستخدمة في مواجهة الصراع وإدارة النزاع مع المشرفين،

التنظيمي (الولاء التنظيمي التشابه، والانتماء) كمتغيرات تابعة.

(5) 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 إلى معرفة أثر الإلتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك، وتوصل من خلالها إلى 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 بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، وقيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.

(6) دراسة الفهداوي والقطاونة (2004)، بعنوان "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات جنوب الأردن (الكرك والطفيلة ومعان) وبينت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت متوسطة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر والخبرة والراتب)، وكذلك الحال توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي والخبرة والراتب).

#### ثانياً: الدراسات في البيئة العربية

(7) دراسة (الخشروم، 2010) بعنوان "دور عدالة التفاعلات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي" هدفت الدراسة إلى معرفة عدالة التفاعلات وضغوط صراع الدور التي تواجه عناصر التمريض في المستشفى، وتوصلت إلى عدم وجود أثر معنوي بين عدالة التفاعلات وصراع الدور وإلى وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات الممرضين لعدالة التفاعلات تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

(8) 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 إلى وجود ارتباط معنوي بين أغلب أبعاد العدالة

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 ما بين طبيعة العلاقات بين المدير والموظف ونوعيتها وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية.

#### موقع الدراسة من الدراسات السابقة

تماثلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب، وتميزت في جوانب أخرى، فمن وجوه التماثل بينهما؛ البحث في العدالة التفاعلية كنوع من أنواع العدالة التنظيمية بشكل عام وأثرها على بعض المفاهيم الإدارية والسلوكية كدراسة البشاشة (2008)، والخشروم (2010)، والفهداوي والقطاونة (2004) وغيرها، إذ تناولت هذه الدراسات وحلت العلاقة الحاصلة بين العدالة التنظيمية وأنواعها الأخرى وتأثيراتها على سلوك المواطن التنظيمية، وبلورة التماثل التنظيمي، والولاء التنظيمي وغيرها من المفاهيم الأخرى كمتغيرات تابعة، واقتربت من دراسة أبو تايه (2012) إلا أنها اختلفت معها في المتغير التابع، وتماثلت إلى حد ما مع دراسة (Al Zaabi, 2008) ومع دراسة (Moorman and Niehoff, 1998)، ودراسة (Chiaburu and Limm, 2008) واختلفت معها في المتغيرات التابعة وفي العينات وأحجامها، والبيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات أيضاً.

كما وتناولت معظم الدراسات بعضاً من المتغيرات الوسيطة؛ كالجنس، والخبرة، والمؤهل التعليمي، ونوعية الوظيفة، وبحثت تأثيراتها بالمتغيرات المستقلة والتابعة، وتباينت نتائج هذه الدراسات من بيئة لآخرى وحتى داخل البيئة الواحدة كان هناك تباين ملحوظ في درجة الارتباط وقوته واتجاهه بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وفي القدرة التفسيرية بين هذه المتغيرات، وفي فروقاتها الإحصائية التي تُعزى للمتغيرات الاجتماعية والشخصية.

هذا واستفاد الباحث من هذه الدراسات؛ إذ اطلع على جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات

في تصميم أنموذج الدراسة وأداتها، واطلع على نتائج تلك الدراسات التي وُظفت لدعم نتائج هذه الدراسة وفق المنطق وأصول المنهجية التعليمية، وتأسيساً على ما سبق تأتي هذه الدراسة لفحص مستوى العدالة التفاعلية، ومستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية من خلال اتجاهات المديرين العاملين في مراكز هذه الوزارات، وتوضيح درجة التأثير إحصائياً بين المتغيرين السابقين، هذا وتم تحديد نطاق الدراسة

وبلغت عينة الدراسة 202 مفردة، وبينت النتائج أن العدالة (الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية) تؤثر إيجابياً في أساليب إدارة النزاع، وأن العدالة التفاعلية تلعب دوراً مهماً في إدارة الصراع.

**(13) 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 الإلتزام 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.

**(14) دراسة (Niehoff and Moorman, 1998)**، بعنوان "Justice as Mediator of The Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". تناولت تحليل العلاقة بين قواعد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية، وتوصلا إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن العدالة التفاعلية هي المؤثر الوحيد من بين أنواع العدالة التنظيمية الأخرى على سلوكيات المواطن التنظيمية، وأوصت الدراسة بأنه لرفع مستوى ادراك العاملين للعدالة التنظيمية وأهميتها في المنظمة لا بد وأن يعامل المديرين مرؤوسيهم معاملة جيدة وعندها يتم التعرف على مستوى العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والعدالة التوزيعية أيضاً.

**(15) 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.

**(16) 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 الإلتزام والأداء التنظيمي العام، وهذه متغيرات تتأثر بدعم



في بحث بُد العدالة التفاعلية، ودراسة تأثيرها على خمسة أبعاد منتقاة من أبعاد الأداء الوظيفي أملاً في الخروج بنتائج أصيلة وجديدة.  
أولاً: خصائص العينة

### الجدول (2)

توزيع أفراد العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الإجتماعي	ذكر	139	80.81%
	أنثى	33	19.19%
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط	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	من 25 - أقل من 40 سنة	56	32.56%
	من 40 - أقل من 55 سنة	88	51.16%
	55 سنة فأكثر	28	16.28%

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول فقرات البُعد المستقل (العدالة التفاعلية)

الأهمية النسبية	رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى نسبة إلى المتوسط*
2	1	أتعاملُ مع الموظفين باحترام وُود إذا تعلق الأمر بوظائفهم	3.843	0.795	مرتفع
8	2	أهتمُ بالموظفين بشكل واضح وأعاملُهُم باحترام وتقدير بشكل عام	3.365	0.846	متوسط
7	3	أهتمُ بحقوق الموظفين وأصارعُهُم في كل شيء بصدق ووضوح	3.388	0.816	متوسط
9	4	أطبقُ القرارات الإدارية بعدالة على الموظفين كافة بدون استثناء	2.455	0.791	منخفض
10	5	أسمحُ للموظفين بالمعارضة إزاء القرارات التي تخص مهامهم	2.434	0.831	منخفض
6	6	تعتمدُ إدارة المنظمة على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها تحقيقاً للعدالة	3.478	0.753	متوسط
1	7	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية والترقية	3.871	0.645	مرتفع
4	8	أساعدُ المرؤوسين في حل مشاكلهم الخاصة بإخلاص وانتماء	3.564	0.696	مرتفع
5	9	أهتمُ بالموظفين عندما يُنجزوا مهامهم، وكل موظف مهمٌ بنظري	3.542	0.735	مرتفع
3	10	أناقشُ مع الموظفين نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر على نشاطاتهم	3.798	0.774	مرتفع
		المتوسط الإجمالي العام للبُعد ككل	3.374	0.767	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).

## الجدول (4)

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

الأهمية النسبية	رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى نسبية إلى المتوسط *
<b>نوعية الأداء</b>					
2	11	أساهم في زيادة دقة الأعمال والنشاطات المنجزة	3.801	0.782	مرتفع
5	12	أساعد على تقليل الأخطاء والحد من المشكلات أثناء أدائي للعمل	3.524	0.682	مرتفع
4	13	أرى أن تقدم المنظمة وتطورها يعتمد بشكل أساسي على تطبيق العدالة في التفاعل مع الموظفين	3.635	0.664	مرتفع
3	14	أساهم في زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى المنتفعين	3.744	0.756	مرتفع
1	15	أساعد منظمتي على الشفافية والوضوح في العمل وفي المهام والواجبات	3.884	0.734	مرتفع
<b>المعدل</b>					
<b>3.709</b>					
<b>0.724</b>					
<b>تبسيط العمل</b>					
1	16	أمكن من تبادل المعلومات والبيانات بين الدوائر المختلفة في منظمتي خدمة للأهداف والسياسات	4.010	0.715	مرتفع
2	17	أساعد الموظفين على تبسيط إجراءات العمل وطرقه وأساليبه توجهاً للسرعة في تحقيق الأهداف والبرامج	3.871	0.722	مرتفع
3	18	أقدم العون للموظفين في سبيل تقليص الروتين غير المناسب في العمل ومعالجة مشكلات ازدواجيته وتكراره	3.662	0.800	مرتفع
5	19	أحفز منظمتي على مشاركة العاملين وتعاونهم	3.332	0.826	متوسط
4	20	أسهم إيجابياً في تحسين تصميم العمل وتسهيله	3.421	0.782	متوسط
<b>المعدل</b>					
<b>3.659</b>					
<b>0.769</b>					
<b>حجم الأداء</b>					
4	21	أساعد على توفير بدائل وأساليب جديدة في حل مشكلات العمل لئلا تتعد وتخرج عن السيطرة	3.031	0.602	متوسط
3	22	تحسين علاقتي مع الموظفين من مقدرتي على إدراك أبعاد عملي وفهمه على نحو أفضل وبما يفيد	3.384	0.786	متوسط
2	23	تساعد علاقتي مع الموظفين على زيادة قدرة الإدارة في اتخاذ القرار المناسب	3.643	0.724	مرتفع
1	24	تسهم علاقتي في العمل بزيادة حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين من المواطنين	3.716	0.602	مرتفع
<b>المعدل</b>					
<b>3.444</b>					
<b>0.679</b>					
<b>سرعة الإنجاز</b>					
3	25	يسهم تعاوني مع الموظفين في تقليل وقت إنجاز العمل بالسرعة والدقة المفضلتين	3.141	0.601	متوسط
1	26	يساعد تعاوني مع الموظفين على تسهيل إجراءات العمل وتبسيطها بالشكل الذي يحفظ الحقوق	3.616	0.785	مرتفع
2	27	تسهم علاقتي مع الموظفين في تسريع صنع القرارات واتخاذها في الوقت والكيفية المناسبين	3.464	0.694	متوسط
<b>المعدل</b>					
<b>3.407</b>					
<b>0.693</b>					

كفاءة الأداء					
متوسط	0.663	3.124	تُسهم علاقاتي مع الموظفين في خفض تكلفة العمل	28	1
متوسط	0.834	3.274	تُساعد علاقاتي مع الموظفين على زيادة كفاءة الأداء وجودته	29	3
متوسط	0.762	3.234	يُسهم تعاوني مع الموظفين بعلاج مشكلات العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية للعمل على نحو جيد	30	4
متوسط	0.669	2.483	تتبنى المنظمة برامج تدريبية للعاملين على سبيل تطوير مهاراتهم الفنية وقدراتهم التعليمية	31	5
متوسط	0.813	3.321	يؤدي تطبيق العدالة والتعاون مع الموظفين إلى زيادة الخبرة والكفاءة الفنية	32	2
	<b>0.748</b>	<b>3.087</b>	<b>المعدل</b>		
<b>متوسط</b>	<b>0.713</b>	<b>3.461</b>	<b>مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام</b>		

\* 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)

### يشير الجدول (2) إلى:

(10) وتراوح قيم متوسطاتها بين (3.542-3.871)، وهذه أطرٌ تستحق التعظيم لأن دعم الإدارة للسلوك الأخلاقي يؤثر في إحساس المرؤوسين كما يرى (Mohammad, 2002) في دراسته، إلا أن اهتمام المديرين بحقوق موظفيهم ومصارحتهم بصدق ووضوح فقد جاء بدرجة "متوسطة" بدليل قيم متوسطي الفقرتين (3،2) اللتين تقيسان هذا الجانب، واحتلالهما الأهمية النسبية السابعة والثامنة على المقياس المستخدم، وهذا يتطلب من المديرين إيلاء الاهتمام بحقوق الموظفين لأن هناك علاقة وثيقة كما يرى (Johnson, 1997) بين الإحساس بالعدالة التنظيمية والأداء التنظيمي العام، وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية والثقة بالإدارة أو القيادة.

- إن تطبيق المديرين للقرارات الإدارية على الموظفين بعدالة ودون استثناء، والسماح لهم بإبداء مناقشتهم ومعارضتهم للقرارات التي تخص مهامهم قد جاء بأهمية نسبية "منخفضة" بدليل قيم متوسطي الفقرتين (4،5) واحتلالهما الأهمية النسبية التاسعة والعاشر على المقياس المستخدم، وهذا دليلٌ على خللٍ موجود في هذه الجزئية بين الإدارة والعاملين وانعدام في الثقة بين الطرفين، ويمثل هذا تحدياً أمام الإدارة عليها إيلاء الأهمية التي يستحقها، وهذا ينسجم مع ما جاء به (Niehoff and Mooran, 1998) بخصوص ضرورة معاملة الأفراد بواسطة المديرين معاملة جيدة لمعرفة مستوى عدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات.

### الإجابة عن السؤال (2):

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

### يشير الجدول (4) إلى:

يوضح الجدول الفروقات الحاصلة بين المتغيرات الديموغرافية بحسب فئاتها، حيث أن فئة الذكور، ضمن متغير (النوع الاجتماعي)، وفئة البكالوريوس ضمن متغير (المؤهل التعليمي)، 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 مواقعهم 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 (1):

ما درجة ممارسة العدالة التفاعلية في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

#### يشير الجدول (3) إلى:

- إن المستوى الإجمالي العام للعدالة التفاعلية في الوزارات الأردنية بلغ الدرجة "المتوسطة" بدلالة متوسط إجابات المبحوثين على مجموع الفقرات الذي بلغ (3.374)، وبهذا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلي من: (المعاينة، 2005)، و (Al Zaabi, 2008)، و (دراسة أبو تايه والقطاونة، 2009) وتختلف نسبياً مع دراسة (أبو تايه، 2012).

- ارتفاع الأهمية النسبية للفقرات التي تقيس الأُطر السلوكية في البُعد التفاعلي بين المديرين والمرؤوسين وخاصة التي تخدم المصلحة العامة للوزارة وهي الفقرات (1، 7، 8، 9،

**أولاً: الأداء الوظيفي**

وبتحليل فقراته نلاحظ أن المديرين يُحسّنون من قدرة الإدارة على اتخاذ القرار، ومن قدرات الموظفين على فهم العمل واستيعابه إذ جاءت الفقرتين (23، 24) بأعلى المتوسطات، ويتركز في إجابات العينة وقبولهم بشكل جيد لهذه الفقرات كما تشير قيم الانحراف المعياري وهذا دليل على إدراكهم لأهمية هذه الجوانب في هذا البعد.

وتشير بيانات الجدول أيضاً أن قدراتهم في المساعدة على حل المشكلات التي تواجه الوزارات التي يعملون بها، وقدرتهم في تحسين تقديم الخدمات، الفقرتين (21، 22) هي قدرات متوسطة بدليل الانخفاض النسبي في قيم المتوسطات الحسابية، ومما يؤكد هذا أن قيم الانحرافات المعيارية تُدلّ بوضوح على أنه لا يوجد تشتت كبير حول إجابات أفراد العينة على هاتين الفقرتين من فقرات البعد.

**4) سرعة الإنجاز:** جاء هذا البعد في الأهمية النسبية الرابعة من بين الأبعاد، وتحليل فقراته نلاحظ أن المبحوثين يعملون على تسهيل إجراءات العمل بدليل ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي للفقرة (26)، وتركز إجابات العينة على مضمونها وفقاً لقيمة الانحراف المعياري إذ أنهم متفقون على أهمية الدور الذي يقومون به في تسهيل الإجراءات وتبسيطها، إلا أن مساهمتهم في تقليل وقت إنجاز العمل، وتسريعهم من عملية اتخاذ القرار، الفقرتين (25، 27) كان دوراً متوسطاً كما تُشير قيم المتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول، وهذا الرأي يبدو أنه محل إجماع أفراد العينة بدليل عدم تشتت الإجابات كما يتضح من قيم الانحرافات المعيارية.

**5) كفاءة الأداء:** جاء هذا البعد في الأهمية النسبية الخامسة من بين الأبعاد، وتحليل فقراته نلاحظ أن المديرين يرون أن قدرة العدالة على زيادة كفاءة الأداء، ومساعدتها في تحقيق الأهداف الوظيفية، وضبط السياسات العامة وفق الأصول فنقّر العينة أن دور العدالة 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 الانحرافات المعيارية، أي أن هناك إجماعاً مؤكداً بين أفراد العينة على هذا التوجه.

مما سبق يتضح أن تصورات المبحوثين لمستوى أدائهم 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.

إن مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام "متوسط" في الوزارات الأردنية بدليل قيمة المتوسط الحسابي (3.461) على أبعاد مقياس الأداء مجتمعة، وما يُعزّز 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 التفاعلية في كل من نوعية الأداء، وتبسيط العمل، والتأثير المتوسط في كل من حجم الأداء، وسرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء بشكل تراثبي وفقاً لأهميتها النسبية كما يتضح ذلك من المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول.

**ثانياً: تحليل أبعاد الأداء الوظيفي**

**1) 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 الفقرات بمفردها (11-15) على وجود إهتمام بنوعية الأداء بدرجة "مرتفعة"، إذ يجمع المديرين (العينة) على أنهم يساهمون في زيادة دقة الأعمال المنجزة ويُحسّنون من مستوى جودة الخدمات ويُساعدون في الشفافية، وما يُعزّز هذا الإجماع ويؤكد أن قيم الانحرافات المعيارية للبعد بمجموع فقراته، وعلى الفقرات بمفردها تشير إلى تركيز مشاهدات أفراد العينة حول الفقرات التي تمثل مضمون هذا البعد.

**2) تبسيط العمل:** جاء هذا البعد في الأهمية النسبية الثانية، وتحليل فقراته فإننا نستدل من خلال قيم الوسط الحسابي أن المديرين يُمكنون من تبادل المعلومات والبيانات بين الإدارات في الوزارة، ويعملون على تبسيط إجراءات العمل وأساليبه، ويُعالجون مشكلات الإزدواجية في العمل بدرجة "مرتفعة"، إذ جاءت الفقرات (16، 17، 18) بمتوسطات حسابية أكثر من (3.5) نقطة على المقياس المستخدم، إلا أن تشجيعهم على المشاركة والمساهمة في تصميم العمل فنقّر العينة أن دورهم 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 إلى تركيز في إجابة أفراد العينة، وقبولهم بشكل جيد لمضامين هذه الفقرات، دليل على إدراكهم لأهمية هذا البعد وتأثير العدالة التنظيمية عليه.

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

0.05) لتصورات المديرين للعدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي بأبعاده"

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$ "

الجدول (5)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين نمط العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة*	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى دلالة (F) **
الإنحدار	1	86.286	86.286	252.298	0.581	0.338	0.000
الخطأ	171	58.466	0.342				
الكلي	172	144.752					

\* 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 (6)

نتائج تحليل الانحدار لإختبار الأثر بين العدالة التفاعلية ونوعية الأداء

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الإنحدار	1	108.232	108.232	208.138	0.582	0.339	0.001	رفض
الخطأ	171	88.842	0.520					
الكلي	172	197.074						

الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين العدالة التفاعلية وتبسيط العمل

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الإنحدار	1	168.688	168.688	252.527	0.571	0.326	0.000	رفض
الخطأ	171	114.263	0.668					
الكلي	172	282.951						

نتائج الجدول (5)

بلغت ( $R^2=33.8\%$ ) وهي جيدة إلى حد ما في تفسير التباين في متغير الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية (أ) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في نوعية الأداء"

تبين بيانات الجدول (6) إلى قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  ودرجات حرية (171،1) مما يعني رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية

تفسير معطيات الجدول (5) إلى أن قيمة (F) المحسوبة أكبر 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 التفاعلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ( $R=58.1\%$ )، وبقوة تفسيرية لمتغير العدالة التفاعلية

أكبر 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 ذا دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (العدالة التفاعلية) والمتغير التابع (تبسيط العمل)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ( $R=57.1\%$ )، ويقوة تفسيرية لمتغير العدالة التفاعلية بلغت ( $R^2=32.6\%$ ) وهي جيدة إلى حد ما في تفسير التباين في متغير تبسيط العمل.

البديلة التي تؤكد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (العدالة التفاعلية) والمتغير التابع (نوعية الأداء)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ( $R=58.2\%$ )، ويقوة تفسيرية لمتغير العدالة التفاعلية بلغت ( $R^2=33.9\%$ ) وهي لحد ما جيدة في تفسير التباين في متغير نوعية الأداء.

الفرضية الفرعية (ب) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في تبسيط العمل"

تدل معطيات الجدول (7) إلى أن قيمة (F) المحسوبة

## الجدول (8)

نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الأثر بين العدالة التفاعلية وحجم الأداء

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الإنحدار	1	81.334	81.334	117.027	0.584	0.341	0.002	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	171	118.846	0.695					
الكلي	172	200.180						

## الجدول (9)

نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الأثر بين العدالة التفاعلية وسرعة الإنجاز

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الإنحدار	1	124.618	124.618	147.826	0.607	0.368	0.002	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	171	144.108	0.843					
الكلي	172	268.726						

## التفاعلية في سرعة الإنجاز

تشير بيانات الجدول (9) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (العدالة التفاعلية) والمتغير التابع (سرعة الإنجاز)، فقيمة (F) المحسوبة أكبر 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 التفاعلية) والمتغير التابع (سرعة الإنجاز)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ( $R=60.7\%$ )، ويقوة تفسيرية لمتغير العدالة التفاعلية بلغت ( $R^2=36.8\%$ ) وهي جيدة إلى حد ما في تفسير التباين في متغير سرعة الإنجاز.

## الفرضية الفرعية (ج) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في حجم الأداء"

أشارت معطيات الجدول (8) إلى أن قيمة (F) المحسوبة أكبر 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 التفاعلية) والمتغير التابع (حجم العمل)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ( $R=58.4\%$ ) كما يلاحظ أن القوة التفسيرية لمتغير العدالة التفاعلية بلغت ( $R^2=34.1\%$ ) وهي جيدة إلى حد ما في تفسير التباين في متغير الحجم.

الفرضية الفرعية (د) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة

إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (العدالة التفاعلية) والمتغير التابع (كفاءة الأداء) ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ( $R=55.8\%$ ) كما يلاحظ أن القوة التفسيرية لمتغير العدالة التفاعلية بلغت ( $R^2=31.1\%$ ) وهي جيدة إلى حد ما في تفسير التباين في متغير كفاءة الأداء.

الفرضية الفرعية (هـ) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في كفاءة الأداء" تُظهر معطيات الجدول (10) إلى أن قيمة (F) المحسوبة أكبر 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

الجدول (10)

نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الأثر بين العدالة التفاعلية وكفاءة الأداء

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الإنحدار	1	82.117	82.117	101.379	0.558	0.311	0.000	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	171	138.488	0.810					
الكلي	172	220.605						

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء المبحوثين نحو العدالة التفاعلية تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

الفرضيات الفرعية للمتغيرات الوسيطة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الفرضية الفرعية (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء المديرين نحو العدالة التفاعلية تُعزى لـ "المؤهل التعليمي"	بين المجموعات	2	1.088	0.672	*4.253	0.112
	داخل المجموعات	170	26.816	0.158		
	المجموع	172	27.904			
الفرضية الفرعية (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء المديرين نحو العدالة التفاعلية تُعزى لـ "العمر"	بين المجموعات	3	1.166	0.389	*2.860	0.061
	داخل المجموعات	169	22.982	0.136		
	المجموع	172	24.178			
الفرضية الفرعية (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء المديرين نحو العدالة التفاعلية تُعزى لـ "مدة الخدمة"	بين المجموعات	4	0.905	0.227	*1.544	0.138
	داخل المجموعات	168	24.645	0.147		
	المجموع	172	25.550			

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

1) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو العدالة التفاعلية تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي. تشير نتائج الجدول (11) أن قيمة (F) المحسوبة ليست

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

المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني العدالة التفاعلية تُعزى لمتغير مدة الخدمة تشير نتائج الجدول (11) أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.138)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )، فتكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين نحو ممارسة العدالة التفاعلية تُعزى لمتغير مدة الخدمة، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين ينظرون بإيجابية للعدالة التفاعلية بغض النظر عن سنوات خدمتهم، وأنهم يعتبرون أن للعدالة التفاعلية أثراً في أدائهم الوظيفي.

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

تشير نتائج الجدول أن قيمة T (2.688) ومستوى الدلالة المحسوب (0.018) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء المديرين نحو تطبيق الوزارات الأردنية للعدالة التفاعلية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وبذلك نرفض الفرضية العدمية.

## الجدول (12)

نتائج (T) لاختبار الفروق في آراء المبحوثين نحو العدالة التفاعلية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي

درجات الحرية	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
170	172	2.426	0.38	2.688	* 0.018

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

تشير نتائج الجدول (13) أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.618)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )، فتكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين نحو الأداء الوظيفي تُعزى للمؤهل التعليمي، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين ينظرون بإيجابية للأداء الوظيفي بغض النظر عن مؤهلهم التعليمي، وأنهم يعتبرون أن للعدالة التفاعلية أثراً في أدائهم الوظيفي.

(2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء

دالة إحصائياً عند مستوى (0.112)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )، فتكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين نحو ممارسة العدالة التفاعلية تُعزى للمؤهل التعليمي، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين ينظرون بإيجابية للعدالة التفاعلية بغض النظر عن مؤهلهم التعليمي، وأنهم يعتبرون أن للعدالة التفاعلية أثراً في أدائهم الوظيفي.

(2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو ممارسة العدالة التفاعلية تُعزى لمتغير العمر.

تشير نتائج الجدول (11) أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.061)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )، فتكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين نحو ممارسة العدالة التفاعلية تُعزى لمتغير العمر، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين ينظرون بإيجابية للعدالة التفاعلية بغض النظر عن أعمارهم، وأنهم يعتبرون أن للعدالة التفاعلية أثراً في أدائهم الوظيفي.

(3) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء

## اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تُعزى لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (المؤهل التعليمي، والعمر، ومدة الخدمة، والنوع الاجتماعي)

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



المديرين في مراكز الوزارات الأردنيّة نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

### الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء المديرين نحو الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	الفرضيات الفرعية للمتغيرات الوسيطة
0.618	*22.144	3.233	6.466	2	بين المجموعات	الفرضية الفرعية (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين نحو العدالة التفاعلية تُعزى لـ "المؤهل التعليمي"
		0.146	24.882	170	داخل المجموعات	
			31.348	172	المجموع	
0.482	*1.545	0.221	0.664	3	بين المجموعات	الفرضية الفرعية (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين نحو العدالة التفاعلية تُعزى لـ "العمر"
		0.143	27.210	169	داخل المجموعات	
			27.874	172	المجموع	
0.011	*0.880	0.147	0.589	4	بين المجموعات	الفرضية الفرعية (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المديرين نحو العدالة التفاعلية تُعزى لـ "مدة الخدمة"
		0.167	28.102	168	داخل المجموعات	
			28.691	172	المجموع	

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

### الجدول (14)

نتائج اختبار (T) للفروق في آراء المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

مستوى الدلالة	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد الحالات	درجات الحرية
* 0.285	0.642	0.46	3.242	172	170

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

المحسوبة (0.910) والدلالة الإحصائية (0.011) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على آراء المديرين نحو مستوى أدائهم الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها العدمية.

4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنيّة نحو أدائهم الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي.

تشير نتائج الجدول أن قيمة T (0.642) ومستوى الدلالة المحسوب (0.285) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في آراء المديرين نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وبذلك نقبل الفرضية العدمية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

تشير نتائج الجدول (13) أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.482)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، فنكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين نحو ممارسة العدالة التفاعلية تُعزى لمتغير العمر، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين ينظرون بإيجابية للعدالة التفاعلية بغض النظر عن أعمارهم، وأنهم يعتبرون أن للعدالة التفاعلية أثراً في أدائهم الوظيفي.

3) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في آراء المديرين في مراكز الوزارات الأردنيّة نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير مدة الخدمة.

تشير نتائج هذا الجدول أن اختبار F يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمته

تعزى لمتغيرات: المؤهل التعليمي، والعمر، والنوع الاجتماعي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آرائهم تُعزى لمدة الخدمة.

**توصيات الدراسة:** يتقدم الباحث بمجموعة توصيات، من شأنها تعزيز حالة العدالة التفاعلية في الوزارات الأردنية، ودعماً للأداء الوظيفي الذي يسعى إلى تحقيقها، وهي كما يلي:

- 1) العمل على تحسين إدراك المديرين ورفع مستوى وعيهم بالعدالة التفاعلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، كونها تعد محوراً رئيسياً من محاور الثقافة التنظيمية اللازمة لتعزيز أخلاقيات المديرين والضابطة لأنماط اداراتهم في المستويات الإدارية المختلفة.
- 2) العمل على وضع أسس للعدالة التفاعلية بالتعاون مع العاملين كافة في الوزارة، وتحفيزهم على الأسس، وتعزيز الثقة والتعاون لدى هذه الأطراف بما يعزز الولاء والانتماء نحو وزاراتهم لأن البديل هو الجور والانحراف عن الطريق السوي كما يشير معناها اللغوي والاصطلاحي وبالتالي يؤثر هذا سلباً في الأداء الوظيفي.
- 3) ضرورة أن يمارس المديرين العدالة التفاعلية فكراً ونهجاً وسلوكاً حياتياً كونها أسلوباً خلاقاً وتنظيماً أصيلاً يعزز من القدرات الإبداعية للعاملين في الوزارة في المستويات المختلفة، ولأنها توفر المناخ التنظيمي المثالي للعمل، وتعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحسن من ثقتهم في تنظيمهم.
- 4) بناء العدالة التفاعلية وفق معايير وضوابط دقيقة توازن بين المعطيات البيئية المتغيرة وحاجات الوزارة التنظيمية، فلا بد من الحيوية والديناميكية وصولاً إلى نقطة التوازن المفروضة من تلك الأسس وبما يمكنها أي العدالة التفاعلية من احتواء المتغيرات بتميز وإقتدار وموضوعية.
- 5) إدراك أهمية الأبعاد المُمثلة للأداء الوظيفي، والتفاعل معها من قبل إدارات المنظمات تعاملاً مرناً وديناميكياً، دون إنفراد أو إقصاء بعض الأبعاد لصالح بعضها الآخر ببحث ودراسة الحالات والمناقشات مع المديرين وبمشاركة المعنيين، لاستكشاف المعالم الممكنة وربطها بالواقع الإداري في الوزارة.
- 6) دعم الأبحاث والدراسات الإدارية التي ترتبط بقضايا الهياكل التنظيمية للوزارات، وتصميم وظائفها وأعمالها ونشاطاتها ومجالاتها وتأثيراتها المنعكسة على أدائها الوظيفي، من خلال التعاون بين القائمين على شؤونها، والاستفادة من الخبراء والمستشارين والباحثين، والتأكيدات على التوافق

1) أن درجة ممارسة العدالة التفاعلية في مراكز الوزارات الأردنية متوسطة بدليل المتوسط الإجمالي العام لهذا المتغير الذي بلغ (3.374)، وضمن حدود هذه القيمة ارتفعت الأهمية النسبية للاعتبارات الموضوعية في الترقية والترقية، وهذا يعود بتقديرنا إلى الالتزام بتطبيق أحكام نظام الخدمة المدنية، إلا أن اهتمام المديرين بحقوق موظفيهم كان اهتماماً متوسطاً، كما وأن هناك خللاً 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.

2) إن مستوى الأداء الوظيفي في مراكز الوزارات الأردنية بلغ الدرجة المتوسطة بدليل قيمة المتوسط الإجمالي العام لهذا المتغير الذي بلغ (3.461)، وضمن حدود هذه القيمة كانت اهتمامات الباحثين 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 الباحثين نحو هذه الأبعاد من هذا المتغير، مما يعكس مستوى القدرة على حل مشكلات الأداء، وتقديم الخدمات والمنتجات اللازمة، وضعف الاهتمام بالوقت اللازم لإنجاز العمل والبطء في اتخاذ القرار المناسب.

3) أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين متغير العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة ومعامل الارتباط، كما أن متغير العدالة التفاعلية يُفسّر ما نسبته (33.8%) من التباين في الأداء الوظيفي لدى الباحثين.

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

5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية نحو ممارسة العدالة التفاعلية تُعزى لمتغيرات: المؤهل التعليمي، والعمر، ومدة الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آرائهم تعزى للنوع الاجتماعي وهذا الفارق يعود لصالح الذكور بسبب زيادة نسبتهم على الإناث في عينة الدراسة ولاستمرارهم في العمل فترة أطول من الإناث.

6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الأداء الوظيفي

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.

(9) إجراء المزيد من الأبحاث على المتغيرات المذكورة أعلاه مستقبلاً وبيان علاقتها مع غيرها كالمغيرات الديموغرافية والشخصية والاجتماعية، وذلك لإشباع هذا الموضوع بحثاً وتمحيصاً وبما يضيف من أطر معرفية جديدة حول طبيعة العدالة التفاعلية القائمة في الكيان التنظيمي، وحول تحديد درجات فاعليتها ومستوياتها، حاضراً ومستقبلاً، كمثل يطلب يؤكد على تكيف الوزارة مع بيئتها المحيطة، ورفدها بالمرونة اللازمة.

العمري، راشد شبيب، وآخرون، 2000، العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت، المجلة التعليمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع2.

العمري، عامر علي حسين، 2007، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، 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.

الفهدوي، فهمي خليفة صالح، ونشأت أحمد القطاونة، 2004، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 24 (2)، 1-52.

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. Adams, S. J. 1963. Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal Social Psychology, 67: 422-436.

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 state of Kuwait. Arb Journal of Administrative Sciences. 10 (3): 343-362.

بين المعطيات التنظيمية والسلوكية والأخلاقية وتفعيل هذه الجوانب ميدانياً وأخلاقياً.

(7) العمل على بناء ثقافة تنظيمية أصيلة قائمة على تعزيز العدالة التفاعلية وذلك لتأثيرها في رفع منسوب الرضا لدى العاملين كافة في المستويات الإدارية العليا المختلفة، وعندها يتعزز الأداء الوظيفي وتتحسن الاستجابة لمبررات الإغماء والإثراء الوظيفي، وبالتالي جعل المناخ التنظيمي مُنحاً ديناميكياً متفاعلاً مع متغيرات البيئة وتفاعلاتها مما ينعكس على الوزارة أدائياً وتميزاً

(8) يجب أن يدرك المديرون أن العدالة التفاعلية تشجع على تعزيز الجودة في الأداء، وهذا يتطلب إيجاد الأسس والمعايير التي تكفل هذا التوجه في سبيل رفع قدرة

## المراجع

أبو تايه، بندر كريم، 2012، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص 145-186.

أبو تايه، بندر كريم، ومنار إبراهيم القطاونة، 2009، العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن، مجلة التربية (جامعة الأزهر)، عدد140، الجزء الأول، ص 279-310.

البشاشة، نشأت أحمد، 2008، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد4، ص 427-460.

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

الخشروم، محمد مصطفى، 2010، دور عدالة التفاعلات 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.

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

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(1،2)، دمشق، مجلة جامعة دمشق، ص 191-231.

الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (2): 527- 556.
- Ortiz, L. 1999. A comprehensive literature review of Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research? Available on line: <http://www.sbaer.uca.edu/Docs/ProceedingsIII/99sril59.htm> (Accessed March 12. 2001).
- 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. 1<sup>st</sup> ed. USA: Oxford University Press.
- Rahim, M., Afzalur 2000. Do Justice Perception Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice perceptions, precisely? *International Journal of conflict Management*, (11): 9-23.
- 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.
- Sekaran, U. 2003. Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Fourth Edition, New York, John and Wiley and Sons, Inc.
- Tyler, T. R. and Bies, R. J. 1990. Beyond formal procedures: The interpersonal content of procedural justice. In J. S. Carroll (eds). *Applied Social Psychological and Organization Setting*. Hills Dale. Lawrence, Erlbaum, 77-98.
- 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
- Bies, R. L. and Shapior, D. L. 1988. Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments, *Academy of Management Journal*, 31 (4): 979-985.
- Bies, R. and Moag, J. 1986. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, Research on Negotiation in Organization, 1: 43-55.
- Chiaburu, D. and Lim, A. 2008. Manager Trustworthiness or interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Ethics*, 83: 453-467.
- Colquitt, T. 2004. Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 89 (3): 395-417.
- 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).
- Lee, H. R. 2003. An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction. Organizational Commitment. and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Unpublished Dissertation. Virginia Polytechnic Institute University. Blackburg, Virginia.
- Niehoff, B. and Moorman, R. 1998. Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and

## The Effect of Interactional Justice on The Job Performance An Analytical Study of the Views of Managers in the Ministries of Jordan

*Abd Al-Kareem Al-Sukkar\**

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the effect of the pattern of Interactional 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 transactional justice. The medium also showed that the arithmetic mean (3.374).
- 2 - The perceptions of respondents towards Job Performance. The medium also showed that the arithmetic mean (3.461).
- 3 - There was significant statistical relationship between positive transactional justice independent variable. And job performance as the dependent variable magnitude (58.1%),and interpreted by the independent variable (33.8%) 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 Interactional justice. And enhancing the functionality of Ministries in Jordan.

**Keywords:** Transactional justice, Ministries of Jordan, Job performance.

---

\* Faculty of Business, The University of Jordan. Received on 25/10/2012 and Accepted for Publication on 22/4/2013.