

مدى تحقيق برنامج إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات للعدالة التوزيعية*

عبير عبدالوهاب القرم، عادل يعقوب الشمايلة*

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق برنامج إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات لمبدأ العدالة التوزيعية. وقد ركزت الدراسة على العاملين في الوزارات والمؤسسات المستقلة الأردنية في جمع المعلومات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (37) فقرة تناولت أسئلة تفصيلية لتضم محاور البحث. ولقد أُجري اختبار تقييمي لصدق وثبات الاستبانة ومن ثم توزيعها على عينة مختارة مكونة من (245) فرداً من العاملين في (5) الوزارات والهيئات المستقلة، أُسْتُرجعت بالكامل لتكون نسبة الاسترجاع (100%)، وقد أُستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات. وقد أظهرت الدراسة أن عوامل إعادة الهيكلة (الرواتب والعلاوات) لها أثر ذو دلالة احصائية على العدالة التوزيعية، ومن هذا العمل نستطيع التوصية بإقرار عوامل إعادة الهيكلة لما لها من أثر مثبت من نتائج هذا البحث على العدالة التوزيعية.

الكلمات الدالة: إعادة الهيكلة، الرواتب، العلاوات، العدالة التوزيعية.

المقدمة

وبناءً على ذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على أثر برنامج إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات في تحقيق العدالة التوزيعية في الوزارات والمؤسسات المستقلة الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يهدف برنامج إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات إلى تطبيق الشمولية والعدالة والمساواة، ومعالجة التباين والتشوهات وإعادة التوازن في الرواتب والعلاوات، وتنظيم أسس ومعايير الاختلافات بالرواتب داخل أجهزة القطاع العام، وإيجاد مرجعية موحدة لرواتب موظفي القطاع العام تساعد على عملية إدارة الرواتب والرقابة عليها، وضبط النفقات الحكومية من قبل المؤسسات المستقلة المتعلقة ببند الرواتب والأجور والاستثمار الأمثل للإمكانات المتاحة.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة للتعرف على مفهوم إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات والتأكد من مدى تحقيق العدالة التوزيعية في الأجهزة الحكومية الأردنية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. هل هناك أثر لإعادة الهيكلة على العدالة التوزيعية في الوزارات والمؤسسات المستقلة الأردنية؟
- أ. هل هناك أثر لهيكلة الرواتب على العدالة التوزيعية في الوزارات والمؤسسات المستقلة؟
- ب. هل هناك أثر لهيكلة العلاوات على العدالة التوزيعية في

يُعدّ العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها (شلول، 1999). فهو يُعدّ الطاقة المحركة لإمكانات المؤسسة المادية والفنية، ومحدداً رئيساً لنجاحها في تحقيق أهدافها، فهو أساس تنفيذ استراتيجيات المؤسسات (Lee, 1999).

جاء برنامج إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات في القطاع العام المدني ليصوب الاختلالات والتشوهات في الرواتب وإعادة تنظيم ارتباط المؤسسات المستقلة ودراسة واقعها وعملها والتداخل في مهام بعض هذه المؤسسات وضعف إشراف السلطة التنفيذية عليها بالإضافة إلى قصور التشريع الإداري، كما جاء للتأكيد على ضرورة العمل على تحسين الرواتب في الجهاز المدني نتيجة إلى تزايد تكاليف المعيشة وما ظهر من تشتت وعدم وضوح في شكل مؤسسات الدولة، والرواتب التي باتت بحاجة إلى تحسين وتنظيم بعد أن بقيت ثابتة لأكثر من خمسة وعشرين عاماً باستثناء عام 2007م.

* الجامعة الأردنية، الأردن (1,2)، تاريخ استلام البحث 2015/05/23، وتاريخ قبوله 2016/03/02.

*تعتبر هذه الدراسة مستخلص لرسالة الماجستير التي نوقشت بتاريخ 2014/12/23

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى ما يأتي:
1. دراسة أثر هيكله الرواتب والعلاوات على العدالة التوزيعية في الوزارات والمؤسسات المستقلة الأردنية.
 2. الوصول إلى استنتاجات حول علاقة هيكله الرواتب والعلاوات بالعدالة التوزيعية في الوزارات والمؤسسات المستقلة الأردنية.
 3. الوصول إلى توصيات بخصوص علاقة هيكله الرواتب والعلاوات بالعدالة التوزيعية في الوزارات والمؤسسات المستقلة الأردنية.

فرضيات الدراسة:

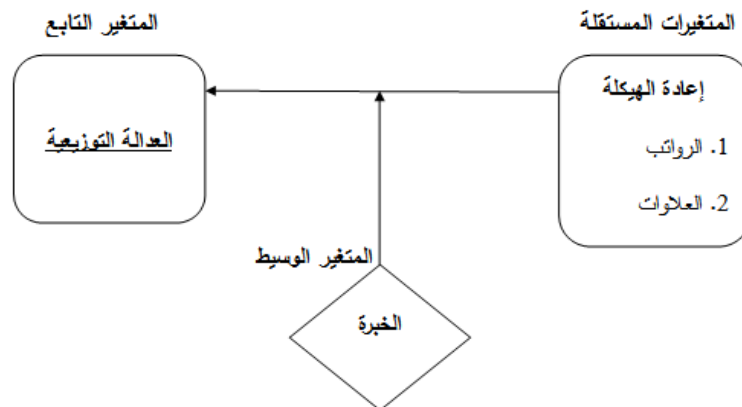
- H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل إعادة الهيكلة على العدالة التوزيعية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرواتب على العدالة التوزيعية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاوات على العدالة التوزيعية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل إعادة الهيكلة على العدالة التوزيعية بوجود الخبرة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H02-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرواتب على العدالة التوزيعية بوجود الخبرة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H02-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاوات على العدالة التوزيعية بوجود الخبرة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الوزارات والمؤسسات المستقلة؟

2. هل هناك أثر لعامل الخبرة كمتغير وسيط على العلاقة بين إعادة الهيكلة كمتغير مستقل والعدالة التوزيعية في الوزارات والمؤسسات المستقلة الأردنية كمتغير تابع؟
- أ. هل هناك أثر لعامل الخبرة كمتغير وسيط على العلاقة بين هيكله الرواتب كمتغير مستقل والعدالة التوزيعية في الوزارات والمؤسسات المستقلة الأردنية كمتغير تابع؟
- ب. هل هناك أثر لعامل الخبرة كمتغير وسيط على العلاقة بين هيكله العلاوات كمتغير مستقل والعدالة التوزيعية في الوزارات والمؤسسات المستقلة الأردنية كمتغير تابع؟

أهمية الدراسة:

- يُعتبر الاهتمام ببرنامج إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات أمراً في غاية الأهمية، فمن خلال البحث في هذا الموضوع تبين أن هناك علاقة بين برنامج إعادة الهيكلة وبين تحقيق العدالة التوزيعية بين موظفي الخدمة المدنية وموظفي المؤسسات المستقلة التي أخضعت لنظام الخدمة المدنية، وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:
1. تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات الجديدة التي بحثت في هذا الموضوع، مما يُضيف على هذه الدراسة أهمية.
 2. معرفة ما ترتب عليه من نتائج إيجابية نتيجة إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات في المؤسسات المعنية.
 3. كان هناك عدة اعتراضات وشكاوي من الموظفين عن برنامج إعادة الهيكلة وعدم الرضا عنه، لذلك جاءت هذه الدراسة تبحث في هذا الموضوع وتناقش مدى نجاح برنامج إعادة الهيكلة في تحقيق أهدافه، والمشاكل والصعوبات التي واجهها أثناء تطبيقه.

نموذج الدراسة:

منهجية الدراسة:

أسلوب جمع البيانات:

1. البيانات الثانوية، من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية والبحوث والدراسات المنشورة في المجالات والدوريات المختلفة ذات العلاقة بموضوع البحث.
2. البيانات الأولية، ويتمثل في جمع البيانات ميدانياً من واقع المؤسسات والوزارات التي تم اختيارها كمجتمع للدراسة، حيث صممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة ووزعت على أفراد عينة الدراسة لاستطلاع آرائهم.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في عدد من المؤسسات والوزارات الحكومية، لمعرفة أثر إعادة هيكلة الرواتب في كليهما، والتعرف على الفروق كون إجمال الدخول في المؤسسات المستقلة قد شهد تراجعاً بينما الدخول في الوزارات والدوائر الحكومية قد شهد ارتفاعاً متفاوتاً. حيث يتكون مجتمع الدراسة من (980) فرداً من العاملين في المؤسسات أو الوزارات المبحوث فيها والتي يبلغ عددها (5). واستخدمت العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة الدراسة والتي يبلغ عددها (245)* من مجتمع الدراسة، بحيث يتناسب حجم العينة المختارة من كل مؤسسة أو وزارة حسب حجمها من حيث عدد العاملين.

الجدول (1)

مجتمع وعينة الدراسة

الدائرة الحكومية	عدد أفرادها	العينة	النسبة %
وزارة الطاقة	237	49	20%
وزارة النقل	131	42	17,1%
ديوان الخدمة المدنية	235	54	22%
مؤسسة المواصفات والمقاييس	256	57	23,3%
هيئة تنظيم النقل البري	121	43	17,6%
المجموع الكلي	980	245	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والحصول على النتائج المرجوة

منها، صُممت استبانة وطورت خصيصاً لهذا الغرض من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذه الدراسة، وتم توزيع أسئلتها على جزأين: الجزء الأول للمتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري، الراتب الكلي)، أما الجزء الثاني فيشمل قياس وتقييم الموظفين لبرنامج إعادة الهيكلة ومكوناته على العدالة التوزيعية ويتكون من (37) فقرة، وتم اعتماد مقياس ليكرت لتفسير النتائج.

الجدول (2)

توزيع فقرات الاستبانة على المحاور

المحور	الفقرات
إعادة الهيكلة	9-1
الرواتب	17-10
العلاوات	30-18
العدالة التوزيعية	37-31

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية بالإضافة إلى عضو هيئة تدريس من جامعة الاسراء، وتم الأخذ بتوجيهاتهم واقتراحاتهم وإجراء التعديلات اللازمة.

ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة α للاستبانة ككل = 0,971 وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%، كما أن قيمة α بالنسبة لكل متغير أعلى من النسبة المقبولة 60%.

الجدول (3)

قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

المتغير	قيمة α
إعادة الهيكلة	0,948
الرواتب	0,907
العلاوات	0,954
العدالة التوزيعية	0,918
مجموع الفقرات	0,971

ويظهر الجدول (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.907-0.954)، كما أن قيمة المعامل للفقرات مجتمعة قد بلغ (0.971)، وتشير هذه النسب إلى أن أداة

*تم تحديد حجم العينة بصورة تقريبية اعتماداً على جدول سيكران للعينات، ص294.

أولاً: العوامل المستقلة:

(1) الرواتب: الأجر الذي يتقاضاه العامل نهاية كل شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل. وعرفه (Rowden, et al., 2005) أنه الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل بطرق شتى تختلف من مؤسسة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل مؤسسة. وتعتبر الأجور والرواتب في مقدمة الأولويات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها من خلال عملهم لتساعدتهم في تغطية متطلبات حياتهم اليومية خاصةً المأكل والملبس والسكن (حميس، 2006).

وعرفها ياغي (1986) بأنها تمثل إنفاقاً نقدياً بطريقة مباشرة لتقوية دوافع الموظفين باتجاه تحسين العمل وكفايته، وللراتب أهمية كبيرة للموظف فهو الوسيلة التي يستعاض بها عن خبرته التي خصصها للعمل بمؤسسته.

(2) العلاوات: العلاوة هي مبلغ من المال يُدفع بالإضافة إلى الراتب، وتتمثل في الزيادة السنوية للموظفين وتحدد من خلال قانون العمل، والذي يطبق عادةً على جميع العاملين بالدولة، ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

وعرفها حميس (2006) بأنها مبلغ من المال يُدفع إلى الفرد العامل زيادة على أجره العادي بهدف تعويضه عن بعض المصاريف كالنقل أو بهدف زيادة اهتمامه بالإنتاج. وهي عامل تحفيزي للتأثير على الموظفين لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية (Assad, 2001).

والعلاوة هي مبلغ نقدي أو جائزة عينية أو كلاهما تمنح للعامل في المؤسسة في كل عام لتمييزه وابداعه في العمل، ولإسهاماته البارزة في العمل على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق علاوة الإنضباط الوظيفي (الطرونة، 1993)، وقد تكون العلاوات على المدى القصير أو الطويل (Aguinis, 2013).

ثانياً: العامل التابع:

العدالة التوزيعية: التوزيع العادل للمنافع والتكاليف (Robbins, 2011). وهي تعود إلى نظرية المساواة، حيث عرفها العطوي (2007) أنها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المؤسسات، وهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة ما يُدفع لهم مقابل ما يتميزون به من مؤهل علمي، خبرة عملية، ومستوى وظيفي.

وأكد على ذلك Judeh (2012) بأنها الشعور بعدالة التوزيع مع نزاهة نتائج المنظمة من حيث توزيع الرواتب والمزايا الأخرى، ولكي يعتبر العاملون أن توزيع العلاوات المرتبطة

الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي فهي مناسبة لأغراض الدراسة ويمكن الاعتماد عليها.

الأساليب الإحصائية:

للحصول على إجابات أسئلة الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات وتحقيق أهدافها تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- استخدمت التكرارات والنسب المئوية لتوزيع خصائص العينة، وتجميع وتبويب وجهات نظر عينة الدراسة وإعطاء مؤشر لتجاه الإجابة.
- 2- أساليب التحليل الإحصائي لوصف المتغيرات الكمية من خلال حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية.
- 3- الانحدار المتعدد لقياس الأثر بين العامل المستقل بفروعه والعامل التابع من خلال إيجاد F-test.
- 4- الانحدار البسيط لقياس الأثر بين المتغيرات المستقلة الفرعية كل على حدة والمتغير التابع.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على موظفي المؤسسات المستقلة والوزارات والدوائر الحكومية ضمن العاصمة عمان والذين تم تعيينهم قبل عام 2012م.

محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في (5) وزارات ومؤسسات حكومية وذلك لصعوبة إجراء الدراسة على جميع العاملين في جميع مؤسسات الدولة، نظراً لكثرة عددهم. كما اقتصرت على البيانات والأرقام التي تم جمعها من خلال الاستبانة والزيارات باعتبار أن هذه الدراسة هي الأولى حول هذا الموضوع من حيث علم الباحثة.

التعريفات الإجرائية:

إعادة الهيكلة: مجموعة الإستراتيجيات والسياسات التي تضعها الدولة أو المؤسسة لتحسين وتطوير كفاءة الأداء، ويصاحب إعادة الهيكلة تخفيض لأحجام المنظمات وتبسيط هيكلها. وتعرف أيضاً على أنها عملية تغيير مدروس للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية، ويقصد بذلك مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء. (عبد الفتاح، 2005).

الاجتماعي للمرحلة القادمة لإجراء المزيد من الدراسات، كما تم استبعاد هيئة المغطس والهيئة الوطنية لإزالة الألغام والهيئة الملكية للأفلام وهيئة تنشيط السياحة حيث تُعتبر هذه المؤسسات أهلية ولا تقع ضمن مؤسسات الدولة التنفيذية.

وقد تم إعادة تعريف كل من الراتب الأساسي والراتب الأساسي الإجمالي والراتب الإجمالي، كما تم إقرار سلم رواتب جديد لجميع الفئات الوظيفية ومنح علاوة مؤسسة حسب الأهمية وإعادة تنظيم العلاوات الإضافية وشمول جميع الوظائف في الخدمة المدنية بالعلاوة الفنية وإعادة تنظيم العمل الإضافي.^{***1}

تطبيق العدالة التوزيعية في المنظمات هو منح الرواتب بشكل عادل مقارنة بما يحصل عليه الآخرون، وأيضاً في منح العلاوات، حيث كان للعدالة التوزيعية دوراً في تحسين أداء العاملين (السكر، 2012). وعند دراسة مصادر ضغوط العمل الناشئة في المنظمات كان للأجور والحوافز أثر دال إحصائياً في مستوى أداء العاملين (الزعيبي، 2009). كما بينت نتائج دراسة (الحلايية، 2013) أنه لا بد من توافر أنظمة للعلاوات بعيداً عن الاعتبارات الشخصية وصلته القريبى.

وأكدت دراسات أخرى على أن للعدالة التوزيعية أثراً إيجابياً على الموظفين وأدائهم (البشاشة، 2008)، وأن سياسات الأجور والرواتب أثر على الشعور بالعدالة التوزيعية (عبد الحليم، 2007). وبينت دراسات أخرى أن للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الإجرائية والتوزيعية والتعاملية) أثراً على العاملين في المنظمة، ومنها الرواتب والعلاوات (العطوي، 2007).

وعند دراسة العوامل المؤثرة في أداء العمل في الأجهزة الإدارية من أجل تحسينه وتحريره من العوامل المعيقة لأداء العمل بأعلى مستوى من الكفاية والفاعلية، كانت الحوافز التي تجمع الجانب المادي والمعنوي هي الأكثر أثراً في النفس، وبالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل وقدرته على أداء العمل (الشريف، 1992). وأوصت دراسة (السعودي، 2013) تعزيز استخدام نظام الحوافز بعدالة ومنح العلاوات بصورة تتسم بالعدالة والشفافية، وأن يتم منحها على أساس الخبرة والمؤهل العلمي.

بينت بعض الدراسات أن للعدالة التوزيعية دوراً إيجابياً في جمع المعرفة وتقاسمها في بيئة العمل (Yesil & Dereli، 2013)، وأنه من أجل حفز الموظفين على العمل وتقديم أفضل

بالعمل عادلة يجب أن تكون متسقة مع ثلاثة معايير، وهي الإنصاف، والمساواة، والحاجة. وبين (Zainalipour, et al., 2010) بأنها نزاهة نتائج قرار معين. حيث عرّفها (Ling, 2014) بأنها الإنصاف بين الموظفين.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعتبر عملية إدارة الرواتب من المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية بعد التحول من مفهوم إدارة الأفراد وشؤون الموظفين وصولاً إلى مفهوم إدارة رأس المال البشري، حيث يُعتبر العمل بهذا الجانب من قضايا الموارد البشرية في الخدمة المدنية والقطاع العام تحدياً للجهات المعنية برسم وتنفيذ السياسات المرتبطة بإدارة وتنمية الموارد البشرية (وزارة تطوير القطاع العام، ديوان الخدمة المدنية) بفقظه عن كل الحواجز التقليدية التي لم تكن تسمح لغير الجهات المالية بالحكومة بالتعامل معه، وكان ذلك بسبب ضعف المعلومات والخبرة وشح المورد البشري لدى الديوان والجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في هذا المجال.

ولقد أثبتت تجربة ديوان الخدمة المدنية في السنوات السابقة في التعامل مع إدارة الرواتب والعلاوات ضمن إدارة الموارد البشرية وضوحاً في منهجية العمل واستخداماً أكثر كفاءة لهذا المجال بما يتوافق مع واقع القوى البشرية وفناتها ومهامها ووظائفها وتخصصاتها وطبيعة عملها ومدة خدمتها وكفاءتها واستخدام الإمكانيات المتاحة بشكل كفؤ وعادل*.

فوضوح غايات ومبررات محور إعادة هيكلة القطاع العام والتي وردت في وثيقة الخطة الاستراتيجية لتطوير القطاع العام للأعوام (2009-2013) م ساهمت بشكل كبير بدفع المعنيين في تطوير القطاع العام في الأردن للدفاع عن أي مشروع لإصلاح القطاع العام بشكل عام وإعادة هيكلة القطاع العام بشكل خاص لما له من تأثير كبير على زيادة نفقات الدولة والهدر العام للموارد المالية**.

وبشكل عام يمكن القول أن برنامج إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات يشمل كافة المؤسسات المستقلة غير الخاضعة لنظام الخدمة المدنية باستثناء البنك المركزي وذلك بسبب دوره الحساس والحيوي في رسم السياسة النقدية والإشراف على تنظيم القطاع المصرفي، وتم تأجيل النظر في شمول الضمان

*ديوان الخدمة المدنية، التقرير السنوي 2012.

**تم الحصول على هذه المعلومة من موقع عين نيوز، يوم الثلاثاء، 30

سبتمبر، 2014، يُنظر <http://ainnews.net/?p=92361>

***ديوان الخدمة المدنية، التقرير السنوي 2012. (المرجع السابق)

الرواتب تختلف باختلاف سنوات الخبرة والمؤهل العلمي للموظف، فالموظفون يقومون بتفسير وفهم وتبرير عدم المساواة في نظام العلاوات استناداً للأداء وعدد سنوات الخبرة، حيث من المفترض أن يكون الأجر على أساس الجدارة والجهد المبدول (Roth, 2006). فعند دراسة العلاقة بين العدالة التوزيعية ومدى ارتياح العاملين حول الأجور والرضا عنها، كان الشعور بالرضا مؤشراً للعدالة التوزيعية. وكان عدم المساواة في دفع الأجور يؤدي إلى نتائج سلبية (Tekleab, 2005).

فالموظف يعتمد على هذا البُعد في التحقق من عدالة ما يحصل عليه من راتب أو علاوة مقارنة بما يقدمه من جهد خلال العمل (Till and Karren, 2011). كما أن للعدالة التوزيعية دوراً في تحديد المخرجات للعمل (Fields, et al., 2000)، حيث كان للعدالة التوزيعية أثر إيجابي على أداء الموظفين وأثر سلبي على معدل الدوران للعاملين (Lee, 2000).

وعند البحث حول أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الموظفين، كانت الحوافز المادية والعمل في جو مريح من العلاقات أكثرها أهمية (Huddleston, 1999). وحتى تكون الحوافز فعالة في زيادة رضا العاملين وتشجيعهم على تحسين أدائهم، يجب أن يُدركوا بأن المؤسسة تدفع لهم أجراً عادلاً عن أدائهم، وأنها تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من أداء (Lawler, 1971).

عرض النتائج:

خصائص عينة الدراسة:

يتضح من الجدول (4) أن 55,1% من العينة من الذكور والباقي من الإناث، نجد أن نسبة الإناث مرتفعة ويعود السبب في ذلك لاهتمام المجتمع الأردني بتعليم المرأة وتقبل مشاركتها بالعمل، ومساعدتها للرجل في تكوين الأسرة.

بالنسبة لمتغير العمر نلاحظ أن 18,8% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة و 46,9% من العينة تتراوح أعمارهم بين (31-40 سنة) و 28,2% من العينة تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) و 6,1% من العينة تزيد أعمارهم عن 51 سنة. كانت نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة قليلة بينما نجد أن الموظفين من عمر 31-50 سنة كانت لهم النسبة الأكبر لأنهم المرحلة الفعلية للعمل، بينما من تزيد أعمارهم عن 51 سنة كانوا الأقل بسبب وصولهم إلى سن التقاعد، بالإضافة إلى توجه بعضهم للعمل في القطاع الخاص.

وفيما يخص المؤهل العلمي نجد أن 16,3% من العينة من حملة ثانوية عامة فأقل، و 21,2% من العينة من حملة الدبلوم،

ما لديهم، على المنظمة أن تقوم بتخصيص مواردها وتوزيعها بشكل عادل (Judeh, 2012; Farooq & Farooq, 2014). وعند دراسة أثر العدالة التوزيعية على معدل الدوران للعاملين، كانت العلاقة سلبية، حيث كلما كان تحقيق العدالة التوزيعية أكبر كلما كان معدل الدوران أقل (Poon, 2012).

وهناك بعض الدراسات التي تناولت دراسة نظام الحوافز ودوره في تحقيق العدالة التوزيعية (Thomas, 2012) وكان من نتائجها أن للعدالة التوزيعية أهمية بالنسبة للأداء الوظيفي، حيث كانت العلاقة إيجابية. كما أن للعدالة التوزيعية أيضاً دوراً هاماً في انتماء الموظفين للمنظمة، حيث شعور الموظفين بحصولهم على الأجور الخاصة بهم داخل المنظمة يعمل على توليد الشعور بالعدل والإنصاف في التعامل معهم والحد من الظلم (Wang, 2011). حيث كلما كان شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف من إدارتهم أكبر، وأن العلاوات توزع بشكل منصف كلما كان الشعور بالعدالة التوزيعية أكبر مما يساعد على زيادة وتحسين أدائهم داخل المنظمة (Zainalipour, et al., 2010).

حيث يعتبر العدل والإنصاف من أساسيات السلوك التنظيمي، فتحقيق العدالة التوزيعية هو أن يكافأ إثنان من الناس إلى حد ما بشكل عادل من خلال مقارنة المدخلات الخاصة بكل واحد منهما (الجهد) مع النتيجة (الدفع). والإجحاف بحق أي واحد منهما يسبب التوتر النفسي والغضب، ويقلل الإنتاجية (Kwon, et al., 2008). حيث تصورات العاملين حول التعويض المنصف أن يرتبط بشكل إيجابي مع عدالة التوزيع على أساس الأداء، وكذلك توزيع العلاوات مقارنة بالزملاء الآخرين مما ينعكس على ولاء الموظفين للمؤسسة وعلى معدل الدوران لديهم (Choi & Chen, 2007)، حيث لا بد من وجود المساواة والإنصاف بين الموظفين في المؤسسة (Samuel, 2014).

حيث أشار (Ling, 2014) أن من الأمور التي لا بد منها لتحقيق العدالة التوزيعية بين الموظفين توزيع الموارد والفرص بشكل عادل بينهم، فالموظف يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الموظف بالمساواة والعدالة (الخالدي وسلامة، 2014).

وعند دراسة أثر الاختلاف في إدارة الأجور والاختلاف في مستويات الأجور على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، كان لا بد من شعور العاملين بالعدالة التوزيعية من خلال دفع الأجور بشكل عادل، وربط الدفع بما يبذله الموظف من جهد (Kuvaas, 2006) حيث أن لكل منظمة نظام خاص بها لتوزيع العلاوات، وأشارت دراسة (McLean, 1996) أن

أقل من 350 دينار) لحملة الشهادات ما دون البكالوريوس كانت نسبتها أقل حيث يكون عدد الذين يتم تعيينهم محدود، وكذلك لفئة الراتب (أكثر من 700 دينار) لذوي المناصب العليا.

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

في الجدول (5) نجد أن اتجاهات العينة سلبية نحو الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3). كما نلاحظ أن الفقرة (يتم التركيز بعد إعادة الهيكلة على التناسب بين الوظيفة والمؤهل العلمي لشاغليها) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 2.8449 بينما الفقرة (قللت إعادة الهيكلة من ساعات المغادرة أثناء العمل) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 2.4122. وتعتبر مستوى الموافقة متوسط على الفقرات أعلاه وعلى المتوسط العام البالغ 2.6254.

نلاحظ في الجدول (6) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات (10،14) وذلك لأن متوسطها الحسابي أكبر من متوسط أداة القياس (3) بينما اتجاهات العينة سلبية نحو باقي الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3). كما نلاحظ أن الفقرة (14) هي أكثر الفقرات موافقة بينما الفقرة (17) هي أقل الفقرات موافقة والمتوسط العام البالغ 2.5653 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

حيث كان أعلى وسط حسابي للفقرة (يُطبق سلم الرواتب وفق سلم الفئات والدرجات الوظيفية المعمول بها) حيث كان (3.3959) وبانحراف معياري (1.26523) وبأهمية نسبية متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الهيئات الحكومية تحرص على تطبيق سلم الرواتب ومراعاة الدرجات الوظيفية للموظفين لما للراتب من أهمية للموظف ولتأمين احتياجاته والشعور بالأمان. بينما كانت الفقرة (يزيد راتبتي عن رواتب معظم الموظفين في المؤسسات الأخرى الذين لديهم نفس مؤهلاتي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.0327) وانحراف معياري (1.04360) وبأهمية نسبية ضعيفة وهذا يعكس رأي الموظف حول الراتب الذي يتقاضاه مقارنة بغيره من الموظفين والذين لديهم نفس المؤهل ويعملون في مؤسسة أخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى الفجوة بين رواتب موظفي الوزارات الخاضعة لنظام الخدمة المدنية وموظفي المؤسسات المستقلة غير الخاضعة لنظام الخدمة المدنية قبل تاريخ 2012م.

و51,8% من العينة من حملة البكالوريوس و10,3% منها من حملة الدراسات العليا، مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من حملة المؤهلات الجامعية الدنيا. وهذه نتيجة طبيعية حيث أصحاب الشهادات العليا عادةً يتطلعون للعمل في أماكن أخرى للحصول على رواتب أعلى مثل الجامعات، كما تعكس هذه النتائج احتياج هذه المؤسسات للقوى العاملة من حملة شهادة البكالوريوس، حيث يعتمد ديوان الخدمة في تعييناته لأغلب الوظائف لحملة شهادة البكالوريوس.

وبالنسبة لمتغير العمر نلاحظ أن 32% من العينة تتراوح خبرتهم بين (4-10) سنوات و35,1% من العينة تتراوح خبرتهم بين (11-15) سنة و11,8% من العينة تتراوح خبرتهم بين (16-20) سنة و11% من العينة تزيد خبرتهم عن 21 سنة. تشير هذه النتائج إلى أن هناك علاقة عكسية بين الخبرة والعمر الوظيفي، حيث نجد أن النسبة الأكبر لمن لديهم خبرة عملية من 4-15 سنة حيث تُعتبر هذه الفترة فترة بناء الخبرات لدى الموظف، بينما تتخفف هذه النسبة لمن لديهم سنوات خبرة 16 سنة فأكثر لعدة أسباب منها وصول الموظف لسن التقاعد أو بسبب محدودية المناصب العليا وتوجه الموظف للعمل في القطاع الخاص أو للعمل خارج الأردن.

وفيما يتعلق بالمستوى الإداري نلاحظ أن 0,4% من العينة مدير عام، و4,9% من العينة مديرو دوائر و22% منها رؤساء أقسام، و71% من العينة موظفين والباقي مسميات أخرى. نجد أن فئة الموظفين هي أعلى نسبة تليها فئة مديري الدوائر وأخيراً فئة مدير عام، وهذا أمر طبيعي حيث تعكس هذه النسب طبيعة التنظيمات الإدارية وحاجاتها من موظفيها. فحاجة الوزارات والمؤسسات الحكومية لمنصب مدير محدودة كذلك حاجتها لبعض الوظائف مثل المبرمج والتي يطلق عليها "مسمى آخر"، بينما نجد أن النسبة الأكبر كانت لفئة الموظف وذلك لحاجة العمل لهم للقيام بالمهام المتعلقة بالقسم.

وبالنسبة للراتب الكلي نلاحظ أن 25,7% من العينة يقل راتبهم عن 350 دينار و66,5% من العينة يتراوح راتبهم بين 350-700 دينار و6,1% من العينة يتراوح راتبهم بين 701-1000 دينار و1,6% من العينة يزيد راتبهم عن 1000 دينار. حيث كانت النسبة الأكبر (66,5%) لفئة الراتب (350-700)، فكما أشارت الدراسة في تحليل متغير المؤهل العلمي أن التعيين الأكبر كان لحملة شهادة البكالوريوس. بينما فئة الراتب

الجدول (4)

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	135	55,1%
	أنثى	110	44,9%
العمر	30 سنة فأقل	46	18,8%
	31-40 سنة	115	46,9%
	41-50 سنة	69	28,2%
	51 سنة فأكثر	15	6,1%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	40	16,3%
	دبلوم	52	21,2%
	بكالوريوس	127	51,8%
الخبرة العملية	دراسات عليا	26	10,3%
	4-10 سنوات	103	32%
	11-15 سنة	86	35,1%
	16-20 سنة	29	11,8%
المستوى الإداري	21 سنة فأكثر	27	11%
	مدير عام	1	0,4%
	مدير دائرة	12	4,9%
	رئيس قسم	54	22%
	موظف	174	71%
الراتب الكلي	مسمى آخر	4	1,6%
	أقل من 350 دينار	63	25,7%
	350 - 700 دينار	163	1,6%
	701 - 1000 دينار	15	6,1%
	أكثر من 1000 دينار	4	66,5%

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على أسئلة محور إعادة الهيكلة

المتوسط	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	
متوسط	3	1.35369	2.7224	1. تساهم إعادة الهيكلة في زيادة عدالة الرواتب
متوسط	5	1.30406	2.6327	2. تُزيل إعادة الهيكلة الفوارق بين رواتب موظفي الوزارات وموظفي المؤسسات المستقلة
متوسط	2	1.26212	2.7265	3. يتم التركيز بعد إعادة الهيكلة على التناسب بين الوظيفة وخبرة شاغلها
متوسط	1	1.29644	2.8449	4. يتم التركيز بعد إعادة الهيكلة على التناسب بين الوظيفة والمؤهل العلمي لشاغلها
متوسط	9	1.24361	2.4122	5. قللت إعادة الهيكلة من ساعات المغادرة أثناء العمل
متوسط	8	1.23964	2.4653	6. أثرت إعادة الهيكلة إيجابياً على سلوكي مع الرؤساء
متوسط	7	1.28803	2.5429	7. أثرت إعادة الهيكلة إيجابياً على سلوكي مع المراجعين
متوسط	6	1.29943	2.5714	8. تساهم إعادة الهيكلة في زيادة عدالة الأجور والرواتب
متوسط	4	1.34656	2.7102	9. أوقفت إعادة الهيكلة التعيينات* بعقود عالية جداً
متوسط		1.08781	2.6254	متوسط عام

(6) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أسئلة محور الرواتب

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	
متوسط	2	1.25613	3.0041	10. يتساوى ما أحصل عليه من أجر مع ما يتقاضاه الموظفون في مؤسستي الذين يقومون بنفس عملي ولهم نفس سنوات الخبرة
متوسط	4	1.25920	2.5388	11. يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلاتي العلمية
متوسط	5	1.14232	2.4408	12. يؤمن الراتب ضماناً اجتماعياً مناسباً لي ولأسرتي
متوسط	6	1.14422	2.3755	13. يتناسب راتبي الشهري مع عبء العمل الذي أقوم به
متوسط	1	1.26523	3.3959	14. يُطبق سلم الرواتب وفق سلم الفئات والدرجات الوظيفية المعمول بها
ضعيف	7	1.14534	2.0612	15. زاد راتبي زيادة مجزية
متوسط	3	1.26406	2.6735	16. يُراعى قانون الخدمة المدنية تدرجاً منطقياً للرواتب
ضعيف	8	1.04360	2.0327	17. يزيد راتبي عن رواتب معظم الموظفين في المؤسسات الأخرى الذين لديهم نفس مؤهلاتي
متوسط		.92872	2.5653	متوسط عام

(7) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أسئلة محور العلاوات

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	
ضعيف	11	1.12110	2.2735	18. علاوة طبيعة العمل التي أحصل عليها كافية
ضعيف	10	1.24058	2.3224	19. أحصل على علاوات مالية تتناسب وما أقوم به من عمل إضافي
متوسط	9	1.13104	2.4327	20. حجم العمل الذي أقوم به مناسب لما أتقاضاه من راتب وحوافز أخرى
متوسط	1	1.45514	3.2245	21. تُوزع الحوافز المالية على الموظفين بغض النظر عن أجناسهم وأديانهم وأعراقهم
متوسط	4	1.38364	2.7224	22. يتم مكافأتي من قبل رؤسائي في العمل عن الجهد الإضافي الذي أبذله في عملي
متوسط	8	1.35353	2.5306	23. يُراعى مستوى صعوبة العمل عند توزيع العلاوات بين الموظفين
متوسط	3	1.41725	2.8204	24. هناك أسس ثابتة وعادلة لمنح العلاوات بين الموظفين
متوسط	6	1.38078	2.6571	25. برأيي العلاقة بين الراتب والعلاوة علاقة عادلة
متوسط	2	1.31470	2.9673	26. أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً
متوسط	5	1.41137	2.6939	27. يتم توزيع العلاوات على الموظفين بصورة عادلة
متوسط	7	1.36324	2.6245	28. يُراعى الموظفون المتميزون في نظام العلاوات
ضعيف	12	1.19952	2.1265	29. يُحسن ما أحصل عليه من زيادة سنوية من وضعي الإقتصادي
ضعيف	13	1.14305	2.0286	30. يتناسب ما أتقاضاه من زيادة سنوية ومستوى الجهد الذي أقوم به
متوسط		1.04823	2.5711	متوسط عام

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أسئلة محور العدالة التوزيعية

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	
متوسط	4	1.25663	2.7551	31. يُوفر العمل العدالة الوظيفية، حيث تتم معاملة الموظفين الذين يقومون بنفس العمل بنفس الطريقة
متوسط	7	1.25969	2.4082	32. يُوفر العمل العدالة المهنية، حيث تتم معاملة الموظفين الذين يقومون بنفس العمل في مؤسسات مختلفة بنفس الطريقة
متوسط	3	1.29326	2.8204	33. يُوزع عبء العمل بين الموظفين بصورة عادلة
متوسط	2	1.31324	2.8286	34. أشعر بعدالة توزيع الدرجات الوظيفية
متوسط	1	1.27825	2.9265	35. مسؤوليات العمل الملقاة على عاتقي عادلة
متوسط	5	1.44790	2.6776	36. ليس هناك وجود للمحسوبية والواسطة في توزيع العلاوات
متوسط	6	1.24341	2.5061	37. هناك توافق بين ما أحصل عليه من أجر وبين ما أتمتع به من مؤهلات علمية
متوسط		1.06566	2.7032	متوسط عام

عادلة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.9265) وانحراف معياري (1.27825) وبأهمية نسبية متوسطة، وتشير الباحثة إلى أن هذا أمر بديهي حيث يُراعي المسؤولون في الهيئات الحكومية توزيع العمل بين الموظفين بشكل عادل وبما يتلاءم مع ما يملكون من مؤهلات علمية، في حين احتلت الفقرة (يُوفر العمل العدالة المهنية، حيث تتم معاملة الموظفين الذين يقومون بنفس العمل في مؤسسات مختلفة بنفس الطريقة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.4082) وانحراف معياري (1.25969) وبأهمية نسبية متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك بسبب التشوهات في الرواتب بين الوزارات الحكومية التي كانت خاضعة لمظلة ديوان الخدمة المدنية والهيئات المستقلة التي لم تكن خاضعة لنظام الخدمة المدنية قبل عام 2012م.

مناقشة نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية للكشف عن مدى تحقيق برنامج إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات للعدالة التوزيعية، وفيما يلي وصف لهذه النتائج والبيانات الإحصائية، حيث تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات:

تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0,05 ونرفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0,05.

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الرواتب

وفيما يتعلق بالعلاوات نلاحظ في الجدول (7) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرة (21) وذلك لأن متوسطها الحسابي أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما أن اتجاهات العينة سلبية نحو باقي الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3). كما نلاحظ أن الفقرة (21) هي أكثر الفقرات موافقة بينما الفقرة (30) هي أقل الفقرات موافقة والمتوسط العام البالغ 2.5711 ويعكس مستوى متوسط من الموافقة. وقد احتلت الفقرة (توزع الحوافز المالية على الموظفين بغض النظر عن أجناسهم وأديانهم وأعرافهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.2245) وانحراف معياري (1.45514) وبأهمية نسبية متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الهيئات الحكومية تحرص على إعطاء الحوافز وتوزيعها على الموظفين بأسلوب يعتمد على الأداء الوظيفي والجهد الذي يبذله الموظف ومدى كفاءتهم، في حين احتلت الفقرة (يتناسب ما أتقاضاه من زيادة سنوية ومستوى الجهد الذي أقوم به) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.0286) وانحراف معياري (1.14305) وأهمية نسبية ضعيفة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظف عادةً يعتقد بأنه يستحق أكثر مما يحصل عليه عن الجهد الذي يبذله إضافةً إلى أن الموظف عادةً يتطلع إلى زيادة سنوية أكبر.

وبين لنا الجدول (8) أن اتجاهات العينة سلبية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3) كما تبين أن الفقرة (35) هي أكثر الفقرات موافقة بينما الفقرة (32) هي أقل الفقرات موافقة. كما أن المتوسط العام البالغ 2.7032 يعكس موافقة العينة على المتغير أعلاه. وقد احتلت الفقرة (مسؤوليات العمل الملقاة على عاتقي

تفسر 75,5% من التغير في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية (1):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرواتب على العدالة التوزيعية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرواتب على العدالة التوزيعية.

الفرضية الفرعية (2):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاوات والمكافآت على العدالة التوزيعية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاوات والمكافآت على العدالة التوزيعية.

والعلاوات والمكافآت على العدالة التوزيعية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الرواتب والعلاوات والمكافآت على العدالة التوزيعية.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 373,523) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار، فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الرواتب والعلاوات والمكافآت على العدالة التوزيعية.

وتعتبر العلاقة قوية كون $r=0,869$ والمتغيرات المستقلة

الجدول (9)

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

r ²	r	نتيجة الفرضية العدمية	Sig F	F الجدولية	F المحسوبة
0,755	0,869	رفض	0,000	3,00	373,523

الجدول (10)

اختبار الفرضية الفرعية (2,1)

r ²	r	نتيجة الفرضية العدمية	Sig T	T الجدولية	T المحسوبة	
0,535	0,732	رفض	0,000	1,96	16,737	الفرضية الفرعية (1)
0,726	0,852	رفض	0,000	1,96	25,369	الفرضية الفرعية (2)

الجدول (11)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الفرضية العدمية	Sig F	F الجدولية	F المحسوبة
رفض	0,000	3,00	373,523

الوسط الحسابي	21 فأكثر	20-16	15-11	10-4	
2,749					10-4
2,473	0,66414*				15-11
2,8177					20-16
3,138			0,66414*		21 فأكثر

* فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)

وللفرضية الفرعية (2) نجد أن قيمة (T المحسوبة = 25,369) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار، فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاوات والمكافآت على العدالة التوزيعية. وتعتبر العلاقة قوية كون $r=0,852$ والمتغير المستقل يفسر 72,6% من التغير في المتغير التابع.

الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho: لا توجد فروقات في آراء العينة حول العدالة التوزيعية

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (10) للفرضية الفرعية (1) أن قيمة (T المحسوبة = 16,737) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار، فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرواتب على العدالة التوزيعية. وتعتبر العلاقة قوية كون $r=0,732$ والمتغير المستقل يفسر 53,5% من التغير في المتغير التابع.

تعزى إلى الخبرة.

Ha: توجد فروقات في آراء العينة حول العدالة التوزيعية تعزى إلى الخبرة.

لقد تم استخدام اختبار ANOVA ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (11) أن قيمة (F المحسوبة = 373,523) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار، فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنه توجد فروقات في آراء العينة حول العدالة التوزيعية تعزى إلى الخبرة. وباستخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية نجد أن هنالك فروقات ما بين (11-15 سنة) و(21 سنة فأكثر) وتميل الفروقات للفئة (21) سنة فأكثر.

نتائج الدراسة:

بناءً على تحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1. أن حجم العينة المختارة يتناسب وحجم مجتمع الدراسة، وأن جميع الاستبانات المستردة كانت صالحة للتحليل.
2. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى فقد توصلت الباحثة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل إعادة الهيكلة على العدالة التوزيعية، ويمكن تفسير ذلك في ضوء الأهمية المتزايدة لإعادة الهيكلة بشقيها الرواتب والعلاوات ودورها في التأثير على الشعور بالعدالة التوزيعية لدى موظفي الوزارات والمؤسسات المستقلة.
3. فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى فقد توصلت الباحثة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرواتب على العدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية إعادة هيكلة الرواتب بشكل عادل بحيث ينعكس ذلك على الموظف من حيث مستوى شعوره بالعدالة التوزيعية.
4. فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية فقد توصلت الباحثة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاوات على العدالة التوزيعية، وقد يعزى ارتفاع درجة التأثير إلى أن العلاوات لا تُعطى بشكل متساوٍ للجميع، وبالتالي فإن إعادة هيكلتها بشكل صحيح سيساهم في شعور الموظف بالعدالة التوزيعية.
5. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية فقد توصلت الباحثة

إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل إعادة الهيكلة على العدالة التوزيعية بوجود الخبرة كمتغير وسيط، وتميل الفروقات لصالح الفئة (21) سنة فأكثر، بمعنى أن التأثير يزيد عند هذه الفئة بشكل أكبر من الفئات الأخرى. وتعتبر هذه النتيجة منطقية كون تأثير إعادة الهيكلة يظهر بشكل واضح كلما زادت الخبرة.

6. فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى فقد توصلت الباحثة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرواتب على العدالة التوزيعية بوجود الخبرة كمتغير وسيط، وهذه النتيجة منطقية حيث يزداد الراتب كلما زادت عدد سنوات الخبرة.
7. فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية فقد توصلت الباحثة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاوات على العدالة التوزيعية بوجود الخبرة كمتغير وسيط، حيث كلما زادت سنوات الخبرة للموظف زادت معرفته بوظيفته أكثر مما يزيد من قيمة ما يحصل عليه من علاوة.
8. معرفة مدى تحقيق برنامج إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات للعدالة التوزيعية.

التوصيات:

- اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات فإن الباحثة توصي بما يلي:
1. مراجعة أنظمة منح العلاوات وتطويرها وأن يتم منحها على أسس إدارية ومعايير مهنية واضحة.
 2. تفعيل نظام العلاوات بحيث تكون أداة لتحسين الأداء وزيادة التنافس بين الموظفين بحيث يحقق أهداف نظام الحوافز.
 3. ضرورة دراسة وتحليل أنظمة الرواتب بما يتناسب مع احتياجات الموظفين.
 4. وضع أسس واضحة للعدالة التوزيعية، وتشجيع المسؤولين على الالتزام بها لتغيير نظرة الشك لدى الموظفين وتشجيعهم على العمل وتحسين جودة العمل.
 5. ترسيخ مفهوم العدالة والإنصاف فيما يخص منح العلاوات والحد من المحسوبية والواسطة والمحاباة في منحها، لتسود العدالة بيئة العمل ورفع مستوى أداء الموظفين.
 6. الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة التوزيعية مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين.

المراجع

- in Saudi Public Service Organization, JKAU, (11): 51-70.
- Choi, J. and Chen, C. (2007). The Relationships of Distributive Justice and Compensation System Fairness to Employee Attitudes in International Joint Ventures, Journal of Organizational Behavior, (28):687-703.
- Farooq, M. and Farooq, O. (2014). Organizational Justice, Employee Turnover, and Trust in the Workplace, Global Business and Organizational Excellence.
- Fields, D. Pang, M. and Chiu, C. (2000). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong, Journal of Organizational Behavior, (21):547-562.
- <http://ainnews.net/?p=92361>
- Huddleston, P. (1999). Job Motivators in Russian and Polish Retail Firms, International Journal of Retail & Distribution Management, 27(9).
- Judeh, M. (2012). Examining the Relationship between Organizational Justice, Job Security, and Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Banks, Jordan Journal of Business Administration, 8, (3).
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level, Journal of Organizational Behaviour, (27):365-385.
- Kwon, S. Kim, M. Kang, S. and Kim, M. (2008). Employee Reactions to Gainsharing under Seniority Pay Systems, Human Resource Management, 47, (4): 757-775.
- Lawler, E. (1971). Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lee, H. (2000). 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 Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Lee, J. and Miller, D. (1999). People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms, Strategic Management Journal, 20, (6):579-593.
- Ling, C. (2014). In the Light of the Money, Not the Environment, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the BA of Public Administration and Management, De Montfort University, Leicester, United Kingdom.
- البشاشة، س. (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4، (4): 461-427.
- الحلابية، غ. (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حميس، ج. (2006)، نظام الحوافز وأثرها على رضا العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- الخالدي، أ. وسلامة، ك. (2014)، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة المنارة، 20 (2ب).
- ديوان الخدمة المدنية، التقرير السنوي لعام 2012.
- الزغبى، خ. (2009)، أثر مصادر ضغط العمل على مستوى أداء الفرد، دراسات العلوم الإدارية، 36، (1).
- السعودي، م. (2013)، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، دراسات، 40، (1): 18-34.
- السكر، ع. (2012)، أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي، دراسات، 39، (2): 229-259.
- الشريف، ط. (1992)، العوامل المؤثرة في أداء العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (5)، 99-117.
- شلول، أ. (1999)، الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية، والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.
- الطراونة، ت. (1993)، أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، مجلة مؤتة، 8، (5): 120-146.
- عبد الحليم، أ. (2007)، تقييم المديرين العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال في الأردن للمناخ التنظيمي السائد، دراسات، 34، (1): 62-83.
- عبد الفتاح، إ. (2005)، إعادة هيكلة القوى العاملة في ضوء إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام، إعادة هيكلة القطاع الحكومي في إطار الفكر الإداري والمحاسبي والقانوني المعاصر، دمشق، ص 133.
- العتوي، ع. (2007)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10، (1).
- ياغي، م. (1986)، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية مقارنة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- Aguinis, H, Joo, H. and Gottfredson, R. (2013). What Monetary Rewards Can and Cannot Do: How to Show Employees the Money, Business Horizons, (56):241-249.
- Assad, S. (2001). The Incentives and Disincentives System

- It Pay Levels or Pay Raises That Matter to Fairness and Turnover?, Journal of Organizational Behavior, vol(26), pp:899-921.
- Thomas, P. and Nagalingappa, G. (2012). Consequences of Perceived Organizational Justice, Journal of Arts, Science & Commerce, 3, (2):54-63.
- Till, E. and Karren, R. (2011). Organizational Justice Perceptions and Pay Level Satisfaction, Journal of Managerial Psychology, 26, (1):42- 57.
- Wang, G. (2011). The Study on Relationship between Employees' Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Energy Procedia, (5):2030-2034.
- Yesil, S. and Dereli, S. (2013). An Empirical Investigation of the Organizational Justice, Knowledge Sharing and Innovation Capability, Procedia, (75):199-208.
- Zainalipour, H. Fini, A. and Mirkamali, Si. (2010). A- Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among Teachers in Bandar Abbas Middle School, Procedia, (5):1986-1990.
- Kingdom.
- McLean, E. Smits, S. and Tanner, J. (1996). The Importance of Salary on Job and Career Attitudes of Information Systems Professionals, Information & Management, (30):291-299.
- Poon, J. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention, Journal of Applied Social Psychology, 42, (6):1505-1532.
- Robbins, S. and Judge, T. (2011). Organizational Behavior, 14th edition, Pearson Education Limited, Edinburgh, England.
- Roth, L. (2006). Because I'm Worth It? Understanding Inequality in a Performance – Based Pay System, Sociological Inquiry, 76, (1):116-139.
- Rowden, R. Jr, C. and Conine. (2005). The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks, The Journal of Workplace Learning, 17, (4): 215-230.
- Samuel, O. (2014). Justice as the End of Politics, Kritike, 8, (2):167-192.
- Tekleab, Amanuel. Bartol, Kathryn. and Liu, Wei.(2005), Is

The Extent to Which Restructuring of Salaries and Bonuses Achieve Distributive Justice

*Abeer A. Alqirem, Adel Y. Al-shamayleh**

ABSTRACT

This study aims to investigate what extent the program of "The Restructuring of Salaries and Bonuses" has achieved the principle of distributive justice. It emphasized the employees of Jordanian ministries and independent organizations to collect data.

To achieve the objectives of this study and to answer its questions, the researcher developed a questionnaire composed of (37) paragraphs, it addressed detailed questions to include the overall major points of the research. It was conducted to test the reliability and validity of it, which was distributed to a sample of (245) employees in Jordanian ministries and independent organizations. And (245) questionnaires were returned constituting (100%) of the total distributed questionnaires. The appropriate statistical methods were used for analyzing the data and testing the hypothesis of the study.

The study showed that the restructuring factors (salaries and bonuses) had a significant statistical effect on the distributive justice, and in this research we can recommend stating the factors of restricting salaries and bonuses which has affirmative results regarding the distributive justice.

Keywords: Restructuring, Salaries, Bonuses, Distributive Justice.

*The University of Jordan .Jordan (1, 2). Received on 23/05/2015 and Accepted for Publication on 02/03/2016.