

اثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن

د. منار إبراهيم القطاونة *

د. بندر كريم أبوتايه *

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين في عدد من الشركات الصناعية في الأردن . وشملت الدراسة ثلاثة أنواع من العدالة وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (244) مستجيباً من العاملين في الشركات الصناعية في الأردن أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى أداء العاملين. وبينت النتائج أيضاً أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التنظيمية على أداء العاملين. وأن العدالة التوزيعية كانت الأكثر تأثيراً على أداء العاملين. وبناء على تلك النتائج ، أوصت الدراسة المدراء في الشركات الصناعية بعدد من المقترحات التي تهدف إلى تعزيز قيم العدالة التنظيمية ورفع مستوى أداء العاملين.

إن أكثر ما يميز المنظمات في عصرنا الحاضر هو تعددها وعملها ضمن بيئة متغيرة باستمرار حيث التحديات الكبيرة. ومن ضمن تلك التحديات التغير والتطور الدائم في التكنولوجيا وتعاضل حجم المنافسة واتساعها بفضل العولمة لتتجاوز النطاق المحلي وما ينتج عن ذلك من التنوع في قوى العمل وإشباع أذواق المستهلكين المتغيرة. وللتكيف مع هذه المتغيرات تلجأ المنظمات إلى استخدام أساليب حديثة في الإدارة كتنبي مداخل إدارة الجودة و فرق العمل وإعادة هندسة الأعمال. ولكن نجاح المنظمة يبقى مرهوناً بالعنصر البشري الذي يعد أهم ممتلكاتها كونه الذي يعد الخطط ويقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات. ومن هنا فإن نجاح تلك المنظمة يرتبط بالطريقة التي تعامل بها مواردها البشرية ومدى إدراكهم للعدالة والنزاهة في بيئة عملهم. وعليه فإن معاملة الأفراد داخل بيئة العمل بعدالة من الأمور الهامة لأي منظمة تريد دفع أفرادها للعمل بأقصى طاقاتهم.

* استاذ مشارك/قسم إدارة الاعمال/ كلية الأعمال/ جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن bandar_@yahoo.co.uk

ويعتقد الباحثون أنّ إحساس الموظف بالعدالة في المنظمة يلعب دوراً حيوياً في التكيف مع عصر التغيرات الهائلة المحيطة بالمنظمة (Aryee et al, 2004). وفي نفس السياق يعتقد الباحثان (Greenberg and Baron, 2003) أنّ تحقيق العدالة بين الموظفين ، ومعاملتهم بحيادية ونزاهة هو واحد من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل وذلك بسبب التنوع في قوى العمل ، وما يرافقها من اختلاف في الخلفيات الثقافية ، والعرقية ، والاقتصادية ، والمعرفية للموظفين. وتعتبر العدالة من الأمور الأساسية للأفراد في هذا العالم وستبقى هاجساً رئيسياً في حياتهم اليومية.

إما على المستوى التنظيمي فإن هناك حاجة ملحة لمعاملة الموظفين بعدالة لما لهذه المعاملة من تأثير هام على سلوكياتهم واتجاهاتهم (2007 Ambrose et al). وإن لم تعطي المنظمات الاهتمام الكافي لموضوع العدالة في بيئة العمل فأنها ستواجه صعوبات كبيرة في تحفيز الموظفين ودفعهم لأداء أعمالهم بشكل أفضل (Lambert ، 2003). فالعلاقة التي تربط بين الموظفين ومنظمتهم لها انعكاسات كبيرة على المنظمة نفسها وعلى المجتمع المحيط بها أن شعر هؤلاء الموظفون بانهم عملوا بعدالة (Mowday et al, 1982). فعلى مستوى المنظمة ستتمتع هذه المنظمة بكادر وظيفي دائم ، ومستقر ، وبمستويات منخفضة من الغياب ، أما المجتمع المحيط بها فإنه سيحصل على سلع وخدمات ذات نوعية أفضل. ويذهب (Sondak and Tyler, 2007) أبعد من ذلك بقولهم أن المؤسسات والمنظمات تقيم ويحكم عليها من قبل أفراد المجتمع بالاستناد إلى معايير ومبادئ العدالة. والمنظمات يجب أن تعطي اهتماماً كافياً لقيم ومبادئ العدالة في بيئة العمل حتى تتجنب اتخاذ قرارات تخالف التشريعات ، والقوانين المعمول بها من قبل الدول التي تتواجد بها وبالتالي تعرض نفسها للمسائلة القانونية (Mejia et al - Gomez, 2004). إن مفهوم العدالة لا يعتبر مفهوماً جديداً في التاريخ الإنساني ، فقد حثت عليه الديانات السماوية جميعاً. فقد أمر الله سبحانه وتعالى الناس به من خلال أنبيائه عليهم السلام. ويكفي أن نذكر هنا بأن الدين الإسلامي الحنيف قد أمر بالعدل بين الناس وعدم التفريق بينهم إلا بالتقوى سواء بعلاقة الحاكم بالرعية أو بعلاقة أرباب العمل بالعمال . ولا يتسع المجال هنا لذكر كل ما جاء به القرآن الكريم ولا الأحاديث النبوية الشريفة حول العدالة وسنكتفي بذكر بعضها. فقد قال تعالى : ((إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعماً يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً)) (الآية 58 سورة النساء). وقد روي عن الرسول صلى الله عليه وسلم

أنه قال ((إن الله ليملي للظالم فإذا أخذه لم يفلته ثم قرأ قوله تعالى (وكذلك أخذ ربك إذا أخذ القرى وهي ظالمة أن أخذه أليم شديد)) (هود: 102) (متفق عليه)(1). وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من اقتطع حق امرئ مسلم بيمينه فقد أوجب الله له النار ، وحرّم عليه الجنة)(2).

Abstract:

The Effect of Organizational Justice on Employee Performance in Industrial Firms in Jordan
Manar Ibrahim AlQatawneh Assistant professor
Department of Business Administration Faculty of Business AlBalqa' Applied University Jordan
Bandar Kareem Abutayeh Associate professor Department of Business Administration Faculty of Business AlBalqa' Applied University Jordan

This research aims to examine the effect of organizational justice on employees' performance in some industrial companies in Jordan. Three main justice dimensions are included in this research: distributive procedural and interactional justice. Surveys were used to collect research data attain its objectives and test its hypothes. 285 surveys were administrated to 12 industrial companies in Amman the capital of Jordan and a sample of 244 valid cases were acquired. Results show that all justice dimensions have a positive effect on employees' performance in industrial companies. Among the justice dimensions distributive justice exhibits the largest effect employees' performance. On the basis of research results managerial mplications are discussed many suggestions to maintain and raise fairness values and employees' performance are recommended and directions for future research are suggested.

مشكلة الدراسة:

تدل الدراسات في البيئة الغربية أن العدالة في بيئة العمل تعتبر احد العوامل المؤثرة على سلوك واتجاهات العاملين في المنظمة (Greenberg and Colquitt, 2005). وتدور الفكرة الأساسية للعدالة التنظيمية حول إدراك العامل لنتائج ما يقدمه في المنظمة التي يعمل لديها مقارنة بما يحصل عليه من امتيازات وهو ما يطلق عليه العدالة التوزيعية ، وحول القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد كمية ونوعية تلك الامتيازات وهي تسمى العدالة الإجرائية وحول المعاملة الشخصية التي يتلقاها العامل عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات وهي ما تسمى العدالة

(1) (صحيح) البخاري (4686) و مسلم (2583).

(2) (صحيح) مسلم (137).

التعاملية. والاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية (الشعور بالظلم) سينعكس سلباً على مستوى أداء العامل في المنظمة التي يعمل بها. ولذلك فإن من الضروري أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل أعمالها. وهنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين في بعض الشركات الصناعية في الأردن. وتتمحور مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية:

- 1 - ما مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية؟
- 2 - ما مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية الأردنية؟
- 3 - ما أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الأردنية؟
- 4 - ما هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في التأثير على أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن؟

أهمية الدراسة :

تتمحور أهمية الدراسة حول جانبين هما الجانب النظري والجانب العملي. ففي الجانب النظري تحاول هذه الدراسة تقديم إطار نظري باللغة العربية لمفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين مما يساهم في إثراء المكتبة العربية. أما فيما يتعلق بالجانب العملي، فإن هذه الدراسة - حتى حد علم الباحثان - تعتبر الأولى التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية في الشركات الصناعية في الأردن والتي تلعب دوراً هاماً في الاقتصاد الأردني. وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة ستساعد متخذي القرار في تلك الشركات على تبني مفاهيم العدالة التنظيمية مما يساهم في رفع مستوى أداء العاملين والذي بدوره ينعكس على تطور أداء تلك الشركات وقدرتها على البقاء والنمو في الأسواق المحلية والعالمية.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 - التعرف على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في الشركات الصناعية في الأردن
- 2 - التعرف على مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.
- 3 - التعرف على أثر إدراك العامل للعدالة التنظيمية ومستوى أدائه في الشركات الصناعية في الأردن.

3 - المساهمة في رفع فاعلية وكفاءة الشركات الصناعية في الأردن من خلال تقديم توصيات لمتخذي القرار في تلك الشركات تساهم في تحسين قيم

العدالة وبالتالي رفع مستوى أداء العاملين فيها.

الاطار النظري:

العدالة التنظيمية:

أن مفهوم العدالة التنظيمية ظهر لأول مرة في البحوث والدراسات في عام 1987 (Greenberg ، 1987) كمؤشر على إدراك أو إحساس العاملين بالعدالة في المنظمات التي يعملون لديها. فالعدالة التنظيمية تدور حول واقع ظروف التوظيف التي تقود الأفراد العاملين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم والمعاملة غير النزيهة (Folger and Cropanzano ، 1998). ويعتقد بعض الباحثين بأن الحكم على عدالة إجراء أو قرار ما يتطلب تقييمهما وفقاً لمبدأين هما التوازن والتصحيح. والتوازن يتم من خلال تقييم المخرجات الوظيفية (Outcomes) لفردين أو أكثر ومقارنتها مع قيمة المدخلات (Inputs) التي يزودون بها المنظمة. أما التصحيح فهو مبدأ يشير إلى الجودة التي تجعل القرار أو الإجراء يبدو عادلاً ومناسباً ، وإلى مجموعة المحددات المعززة لعدالة القرارات كتطبيقها على الجميع دون استثناء والدقة والوضوح فيها ، وملائمتها للقيم والمبادئ الأخلاقية السائدة عند الأفراد. لقد تم تعريف العدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة للتبادلات الناشئة عن العلاقة السائدة في منظمة ما سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية والتي تتضمن الفرد بعلاقته مع مدرائه ، والموظفين و زملائه بنفس رتبة العمل ، وعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي (Beugre ، 1998). وبنفس السياق يرى (James ، 1993) أن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد والجماعة بالعدالة (متضمنة ، وليست مقصورة على التوزيع) في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس.

ويرى الباحثون أن هناك ثلاث أمور أو قضايا في أي منظمة تقييم ويحكم عليها من قبل الموظفين على أساس أنها عادلة أو غير عادلة. القضية الأولى تتمحور حول المخرجات التنظيمية الموزعة بين الموظفين (الرواتب ، المكافآت ، الحوافز ، وعبء العمل) وهنا يستخدم مصطلح العدالة التوزيعية (Distributive Justice) لوصف هذا النوع من الحكم (Robbins and Judge ، 2013). والعدالة التوزيعية أو عدالة التوزيع هي إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية (Folger and Cropanzano ، 1998). ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية: الرواتب وتناول والتي يجب أن تكون عادلة مقارنة مع أقرانهم من نفس المنظمة أو خارجها في منظمات متشابهة (عباس و علي ، 2003). والقضية الثانية تتمحور حول الإجراءات والقوانين والوسائل التي يتم من خلالها

توزيع المخرجات التنظيمية السابقة بين الموظفين وهنا فإن مصطلح العدالة الإجرائية (Procedural Justice) يستخدم لوصف هذا النوع من الحكم (Thibaut and Waller ، 1975). أما القضية الثالثة فتتمركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد أثناء تعاملهم مع صانع القرار ، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير ، وهنا فإن مصطلح العدالة التفاعلية (Interactional Justice) يستخدم للدلالة على هذا النوع من العدالة التنظيمية (Bies and Moag ، 1986).

وتجدر الإشارة إلى أن فكرة العدالة التنظيمية تعود إلى ستينات القرن الماضي وتحديداً إلى عام 1963 حين ظهرت نظرية المساواة (Equity Theory) التي نادي بها (Adams ، 1963). إذ يعتقد آدم بأن السلوك الاجتماعي للأفراد يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد (Benefits) والتكاليف (Costs) ضمن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد ، وعليه فإن النظرية تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته الوظيفية (الرواتب ، المكافآت ، والحوافز ... الخ) إلى مدخلاته (عبء العمل ، وساعات العمل ، والجهد المبذول ... الخ) مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم حيث تسود حالة من الرضا عند الفرد عندما يتساوى المعدلان ، ولكن يسود الشعور بعدم الرضا والتوتر عندما لا تتساوى المخرجات قياساً بالمدخلات.

وتندرج نظرية المساواة تحت نوع العدالة التوزيعية لأنها تركز على التوزيع النهائي للمخرجات والمدخلات في المنظمة. وبقيت نظرية المساواة التنظيمية هي النظرية السائدة لدراسة العدالة التنظيمية خلال الستينات والسبعينات من القرن الماضي تحديداً حتى عام 1975 عندما ظهرت موجة أخرى من البحوث في العدالة تركز على عدالة الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المدخلات والمخرجات على الموظفين في المنظمة. حيث قدم الباحثان (Thibaut and Walker ، 1975) عام 1975 نموذجاً جديداً في دراسة العدالة ، ويقوم هذا النموذج على فكرة أن الأفراد يميلون لتقبل القرار واعتباره عادلاً عندما يشاركون في صنع هذا القرار. وأكدوا على أن عدالة المخرجات لنتائج ذلك القرار تتحقق من خلال نظام إجراءات إدارية يكفل أطراف النزاع درجة معينة من التحكم في هذا القرار. وعليه فإن الأفراد سيعتبرون القرار عادلاً ويقبلون نتائجه إذا أعطوا فرصة الدفاع عن مواقفهم ، وتقديم أدلتهم وأرائهم قبل إتخاذ القرار.

ومع أن (Thibaut and Walker ، 1975) هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات إلا أن النموذج الذي قدمه (Leventhal ، 1980) يعتبر الأساس للكثير من

الدراسات اللاحقة التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية. ويقوم هذا النموذج على أساس وجود ست قواعد للعدالة الإجرائية يتم من خلالها الحكم على أي عملية توزيعية في المنظمة على أنها عادلة وهذه القواعد هي:

- قاعدة الاستقامة والثبات: وتعني هذه القاعدة أن تطبق القرارات دائماً على الأفراد دون استثناء ، وأن تتبع وتطبق نفس الإجراءات على كل الأفراد عند اتخاذ نفس القرارات.

- قاعدة عدم التمييز: وهذه القاعدة تتضمن ضرورة وجود قواعد تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على القرارات التي يتخذها وعند أي مرحلة من مراحلها.

- الدقة: وهذه القاعدة تتضمن جمع معلومات كافية وصحيحة لاتخاذ القرار قدر الإمكان ، اذ يعتقد أن القرار غير العادل قد يتخذ على أساس معلومات غير صحيحة أو غير كافية أو يتخذ من قبل أشخاص غير مؤهلين لاتخاذ القرار أو غير معنيين به.

- قابلية التصحيح: تتضمن هذه القاعدة ضرورة إعطاء الفرصة للأشخاص غير الراضين لتعديل وتعيير القرارات ، وعند مختلف مراحل عملية التوزيع (مخرجات القرار). حيث إن مستوى العدالة في المنظمة يزيد في حالة وجود قوانين أو إجراءات تكفل للأفراد الذين يشعرون بعدم العدالة التظلم ضد مختلف القرارات وعند أي مرحلة من مراحلها .

- قاعدة التمثيل: وهذه القاعدة تعكس مراحل عملية التوزيع اهتمامات ومخاوف الجماعات الفرعية في مجتمع الأفراد المتأثر بعملية التوزيع ، بمعنى آخر إعطاء الأفراد والجماعات فرصة المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات التي يتم من خلالها توزيع المخرجات على الأفراد.

- قاعدة الأخلاق: وهذه القاعدة تشير بوضوح إلى ضرورة توافق القرارات مع القيم الأخلاقية والأعراف الأساسية لدى الأفراد المتأثرين بتلك القرارات ، فالشعور بعدم العدالة يكون واضحاً عندما تخالف تلك القرارات القيم والمبادئ الأخلاقية للأفراد في أي منظمة.

وفي عام 1986 قدم الباحثان (Bies and Moag 1986) نوعاً جديداً من أنواع العدالة التنظيمية وهو ما يسمى بالعدالة التفاعلية (Interactional Justice) ، وقد قصد بها جودة ومناسبة المعاملة الشخصية التي يتلقاها المرؤسين عند تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية عليهم. إن تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب

نوعاً من الاتصالات بين صانع القرار ومتلقي القرارات ، وطبقاً لبيز وموج (Bies and Moag 1986) فإن هذا التفاعل ربما يفسر لماذا يشعر الموظفون بعدم العدالة حتى عندما تكون الإجراءات ومخرجات القرار عادلة. وقد قدم الباحثان أربعة معايير للحكم على العدالة التفاعلية أو العدالة الشخصية وهي:

1- الثقة : وهي الثقة التي يشعر بها العاملون عند التفاعل مع متخذ القرار والتي تنتج منكونه صادقاً وصريحاً بتفاعلاته واتصالاته معهم.

2 - الاحترام : وتترسخ هذه الخاصية عندما يتعامل متخذ القرار باحترام وتهذيب وأدب مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار.

3 - ملائمة الأسئلة : ويتضمن هذا المعيار تجنب متخذ القرار توجيه أسئلة غير ملائمة للمرؤوسين وتدل على حكم مسبق عن أولئك المرؤوسين كالسؤال عن جنس الموظف ، أو دينه ، أو عمره ، أو عرقه.

4 - التبريرات: يجب على صانع القرار أن يزود المرؤوسين وخاصة الذين سوف يتأثرون مباشرة بالقرار بتفسيرات ملائمة وكافية لعملية صنع القرار ، والمخرجات أو الآثار المترتبة عليه. وهنا فإن غياب التبريرات ربما يظهر القرارات والمخرجات على أنها غير عادلة.

. أداء العاملين:

تولي المنظمات على اختلاف أنواعها أهمية قصوى لأداء العاملين فيها ويعود السبب الرئيس في ذلك كون أداء العاملين على اختلاف مسمياتهم ومستوياتهم الإدارية يمثل في النهاية أداء المنظمة الكلي (Dessler ، 2013). وما سعي المنظمة للتأثير على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها كالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والإبداع إلا محاولة منها لجعل تلك الاتجاهات والسلوكيات مدخلا للتأثير بشكل ايجابي على أداء العاملين. ويؤكد السالم (2009) على ان الجوانب الأساسية في أداء العاملين والتي تستند لها عملية تقييم ذلك الأداء تتمثل في جانبين أساسيين هما:

1 - الجانب الموضوعي ويتمثل في العناصر الأساسية للعمل والتي تتمحور حول كمية الإنتاج الناتج عن أداء العامل ونوعيته والسرعة والمهارة في تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

2 - الجانب الذاتي أو السلوكي ويتمحور هذا الجانب في شخصية العامل كالرغبة والسرعة في العمل واستفادته من الدورات التدريبية وقدراته القيادية

وعلاقاته مع العاملين في المنظمة.

ويندرج تحت تلك الأهمية سعي المنظمة إلى الوصول إلى ما يطلق عليه إدارة الأداء. وهو مصطلح يستخدم للدلالة على العملية المستمرة التي تقوم بها المنظمة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات وربط ذلك الأداء بأهداف المنظمة (Dessler ، 2013). فمن خلال عملية تقييم أداء العاملين تقوم المنظمة بالتأكد من أن أداء أفرادها يساهم في تحقيق الأهداف الرئيسة لها. ولذلك يكتسب إدارة أداء الأفراد في المنظمة أهمية كبيرة للمنظمة وللأفراد وعلى النحو الآتي (Dessler ، 2013عباس ، 2006):

- 1 - تستند رواتب العاملين ومخصصاتهم المالية وحوافزهم وترقياتهم إلى مستوى أدائهم في المنظمة. كما أن أداء العامل يعتبر الأساس الذي تستند إليه المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإبقاء على العامل لديها أو الاستغناء عنه.
- 2 - يمثل فرصة للمنظمة والعامل لتطوير خطة للتغلب على المشاكل والعقبات التي ترافق أداء العامل وتعزيز نقاط القوة والتميز في ذلك الأداء . إذ أنه في حال كون ضعف الأداء ناتج عن أخطاء أو ضعف يمكن أصلاحه أو التغلب من خلال وضع البرامج التدريبية التي تهدف إلى التغلب على نقص المهارة أو المعرفة في الأداء .
- 3 - يعتبر مؤشرا أساسيا في التخطيط للمستقبل الوظيفي للعامل من خلال توفير معلومات أساسية عن نقاط القوة والضعف في أداء العامل ومدى تأثيرها على تدرجه في الوظائف المستقبلية. ويتم ذلك عن طريق وضع خطط لتهيئة العامل للوظائف العليا المستقبلية وفقا لمساره الوظيفي من خلال تزويده بالمهارات والمعارف اللازمة لشغل تلك الوظائف.

الدراسات السابقة:

بالرغم من أن العدالة بين العاملين تشكل أهمية قصوى بالنسبة لأي منظمة ، إلا أن المسح المكتبي يبين بوضوح أن الاهتمام به لم يبدأ في البيئة العربية إلا في خمسينيات القرن الماضي. بينما لم يبدأ في بيئتنا العربية - على حد علم الباحثان - إلا في العقدين الماضيين ، كما أن غالبية الدراسات في البيئة العربية ركزت على دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية واتجاهات العاملين وسلوكياتهم. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة.

الدراسات العربية: دراسة (السكر ، 2013) حول أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية. وقد بينت

النتائج التي تم الحصول عليها من (172) مستجيباً من المدراء في الوزارات الأردنية أن تصورات المستجيبين للعدالة الإجرائية كان متوسطاً ، وان مستوى أداء المستجيبين جاء متوسطاً أيضاً. وبينت الدراسة أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجاباً في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالدراسات السلوكية والأخلاقية وتعزيز الجوانب الإيجابية لدى المديرين لتحسين العدالة الإجرائية لدى المديرين وتعزيز الأداء الوظيفي.

- دراسة (أبو تايه ، 2012) لبيان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط ، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطن التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة ، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية ، وأن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطن التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية). وبناء على تلك النتائج ، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

- دراسة (أبو تايه والقطاونة ، 2009) لدراسة العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن. وقد شملت عينة الدراسة (282) موظفاً. وقد بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. وان الإحساس بالعدالة التنظيمية وتحديد العدالة التعاملية ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين ، و أوصت الدراسة بأن يقوم المدراء بإظهار الاحترام والتقدير للمرؤوسين عند اتخاذ قرارات تتعلق بهم ، وان يتم توزيع أعباء العمل ومخرجاته بعدالة بين العاملين.

- دراسة (البشاشة ، 2008) حول أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. وقد دلت النتائج التي تم الحصول عليها من عينة بلغت (919) موظفاً ان تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والتعاملية والأخلاقية) في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والعضوية). وقد أوصت الدراسة على ضرورة النزاهة في كافة

الإجراءات والقرارات الإدارية للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي عند أعضاء المؤسسات المبحوثة.

- **دراسة (الفهداوي ، والقطاونة ، 2004)** لبيان تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في الدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (631) موظفا في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات في جنوب الأردن. وقد دلت النتائج على وجود علاقة ايجابية بين متغيرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية) والولاء التنظيمي ، كما أظهرت الدراسة ان تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت مختلفة وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة والراتب والعمر والمؤهل العلمي). وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط الحوافز المادية والمعنوية بمتطلبات العدالة التنظيمية وعلى ضرورة الحياد والنزاهة في الإجراءات الإدارية.

- **دراسة (الطحيح ومحمد ، 2003)** وجاءت لبحث العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية في منظمات الأعمال الكويتية. وأشارت النتائج التي تم الحصول عليها من (292) موظفة من (12) منظمة كويتية مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية إلى وجود علاقة سلبية بين المركزية وكل من العدالة التفاعلية والإجرائية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والعدالة الإجرائية ، بينما لم تجد الدراسة أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المنظمة وأي من العدالة الإجرائية أو العدالة التفاعلية

- **دراسة (محارمة ، 2000)** لدراسة مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية. وشملت الدراسة (450) موظفا من (15) دائرة حكومية في تلك المحافظتين. لقد دلت النتائج إلى تدني إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية بشكل عام وبكل نوع من أنواعها (العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية). كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وفقا لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للموظف.

- **دراسة (العجمي ، 1998)** بعنوان: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (436) موظفا من خمس منظمات حكومية في الكويت إلى ان إحساس العاملين بعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. كما وجدت الدراسة ارتباطا موجبا وقويا بين الولاء التنظيمي وكل من إحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات ، في حين جاء الارتباط بين

الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بعدالة التوزيع موجبا ولكنه ضعيف.

. الدراسات في البيئة الأجنبية:

لقد دل المسح المكتبي على أن البيئة الأجنبية بيئة ثرية في مجال الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وأثرها على مخرجات العمل في المنظمة. وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

- دراسة (Kumari ، 2013) لفحص اثر إدراك العاملين لعدالة تقييم أدائهم على مستوى أداء هؤلاء العاملين في قطاع الاتصالات الهندي. وقد ضمت الدراسة 88 عاملا يعملون في شركتين تقدمان خدمة الاتصالات الخلوية في الهند. وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين إدراك العامل لعدالة تقييم أدائه ومستوى أداء العامل. وبينت نتائج الدراسة المتعلقة بتحليل الانحدار ان إدراك عدالة تقييم الأداء للعاملين في تلك الشركات يؤثر إيجابا وبشكل دال إحصائيا في رفع مستوى أداء العاملين.

دراسة (Wang et al ، 2010) لدراسة اثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين ودور الولاء التنظيمي ونظرية التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغيرات وسيطة للعلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين. وقد شملت الدراسة 739 موظفا في قطاع الصناعة في الصين. وقد بينت الدراسة وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين وقد كان للعدالة التعاملية الدور الأكبر في التأثير على أداء العاملين. كما أكدت نتائج الدراسة دور الولاء التنظيمي ونظرية التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغيرات وسيطة للعلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين ، مع بيان ان الولاء التنظيمي كان له الدور الأكثر في توسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين.

- دراسة (Karim ، 2009) لبحث الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية ودوران العمل. ولقد هدفت بشكل أساسي لمعرفة أي من مكونات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات) له التأثير الأكبر على مستوى الولاء التنظيمي ودوران العمل. شملت الدراسة 198 مديرا من مدرء الإدارة الوسطى في منطمتين باكستائيتين. وقد دلت النتائج على ان العدالة التنظيمية تزيد من مستوى الولاء التنظيمي وتقلل من معدل دوران العمل. كما أظهرت النتائج ان العدالة التنظيمية كان لها الأثر الأكبر على مستوى الولاء التنظيمي.

- دراسة (Johnson and Chang ، 2008) لدراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي ومن ضمن تلك العوامل التي تمت دراستها إحساس الأفراد

بالعدالة التنظيمية. لقد شملت عينة الدراسة 248 طالبا في إحدى الجامعات الأمريكية. حيث دلت النتائج التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة على أن الإحساس بالعدالة التنظيمية من أهم العوامل التي ترفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين. وبينت الدراسة أيضا أن العدالة الإجرائية كان لها الأثر الأكبر بالمقارنة مع اثر العدالة التوزيعية في زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

- دراسة (Choi and Chen ، 2007) لبحث العلاقة بين العدالة التوزيعية وعدالة نظام التعويضات في المنظمة مع الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل في إحدى الشركات الصينية. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من 161 موظفا على وجود علاقة ايجابية بين إحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية وإحساسهم بعدالة نظام التعويضات في الشركة. كما أظهرت الدراسة ان مستوى الولاء التنظيمي يتأثر إيجابا بمدى إحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية.

- دراسة (Naumann and Bennet ، 2002) لبيان اثر عدالة الإجراءات على أداء الجماعة. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة اثر إدراك العاملين لعدالة الإجراءات على مستوى سلوك المساعدة والتعاون المبذول بين أعضائها واثار ذلك التعاون على إدراك الجماعة لأدائها والأداء المالي لتلك الجماعة. وقد شملت الدراسة 34 فرعا في مصرفين في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بينت النتائج وجود علاقة ايجابية بين عدالة الإجراءات وكل من سلوك التعاون وأداء الجماعة بينما لم تظهر الدراسة وجود تلك العلاقات فيما يتعلق بأداء الجماعة المالي.

منهجية الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في الشركات الصناعية الكبيرة في مدينة عمان في الأردن على اختلاف مسمياتهم الوظيفية. وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة ومن اجل اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع ، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار (15) شركة صناعية في مدينة عمان وضواحيها. وقد بلغ عدد العاملين في تلك الشركات الصناعية المشمولة في الدراسة وفقا لإدارات الموارد البشرية والعلاقات العامة فيها (5200) عاملا. ولكبر مجتمع الدراسة الفعلي ووفقا لمستوى تعاون إدارات الشركات المشمولة في الدراسة فقد تم توزيع (382) استبانة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة ، ويعتبر حجم عينة الدراسة مناسبا لحجم مجتمع الدراسة (Sekarane ، 2003). تم استرداد (267) استبانة ونسبة استجابة بلغت (70%). واستبعد منها (23) استبانة لعدم

صلاحيتها ، وبقي (244) استبانته صالحة لغايات التحليل الإحصائي تشكل في مجموعها (4.6 %) من إجمالي العاملين في الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة.

أداة الدراسة: تتكون أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وقد خصص لجمع معلومات تتعلق بالعوامل الديموغرافية للعاملين ، وتشمل الجنس ، العمر ، الخبرة ، المستوى العلمي ، والمركز الوظيفي.

الجزء الثاني: واشتمل على 20 فقرة خصصت لقياس إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وهذا المقياس طوره Niehof and Moorman ، 1993() وقد استخدمته العديد من الدراسات العربية (أبوتايه ، 2012؛ أبوتايه والقطاونه ، 2009؛ العجمي ، 1998). وأمام كل فقرة خمسة خيارات وفق المقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

الفقرة من 1- 5 لقياس عدالة التوزيع

الفقرة من 6- 11 لقياس عدالة الإجراءات

الفقرة من 12 إلى 20 لقياس عدالة التعاملات

الجزء الثالث: ويشمل 13 فقرة لقياس أداء العاملين وقد تم تطوير فقرات هذا المقياس بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في مجال أداء العاملين (السكر ، 2013 ، الزعبي ، 2009 ، Dmour - Awamleh and Al ، 2005).

وقد قام الباحثان بمجموعة من الخطوات للتأكد من مدى ملائمة أداة الدراسة للبحث الحال ، حيث طلب من مجموعة من الخبراء المتخصصين في الجامعات الأردنية قراءة المسودة الأولى للاستبانة مرفقاً بها أهداف وفرضيات الدراسة وإبداء مقترحاتهم بشأنها ، وقد تم تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقاً لتلك الملاحظات.

كما تم استخدام معامل كرونباك ألفا (Cronbach's alpha) لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية وأبعادها وبعد أداء العاملين. حيث دلت النتائج أن أداة الدراسة المستخدمة لقياس العدالة الكلية تتصف بدرجة مقبولة من الثبات (0.81). كما ان جميع أبعاد العدالة التنظيمية تتصف بدرجة مقبولة من الثبات وهي العدالة التوزيعية (0.67) والعدالة الإجرائية (0.71) والعدالة التفاعلية (0.60) كما هو مبين في الجدول رقم (1). كما أشارت النتائج إلى ان بعد أداء العاملين يتصف بدرجة مقبولة من الثبات (0.78).

جدول رقم (1): معادلة كرونباك ألفا (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات (Cronbach's alpha)
العدالة الكلية	25	81.0
العدالة التوزيعية	5	67.0
العدالة الإجرائية	8	71.0
العدالة التفاعلية	12	60.0
أداء العاملين	15	78.0

فرضيات الدراسة: الفرضية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للعدالة التوزيعية في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للعدالة الإجرائية في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للعدالة التفاعلية في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية: للعدالة التوزيعية مقارنة مع العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية الأثر الأكبر في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

عرض النتائج وتفسيرها:

وصف خصائص عينة الدراسة: يتضح من الجدول رقم (2) أن عدد الذكور المشاركين بالدراسة بلغ (158) عاملاً مشكلاً ما نسبته 64.8% من إجمالي عدد العينة، في حين أن عدد الإناث المشاركات بلغ (86) أي ما نسبته 35.2% من العدد الكلي لأفراد العينة. كما كانت الغالبية العظمى من أفراد العينة هي من فئة الشباب حيث بلغت نسبة من تقع أعمارهم بين 20 و 29 سنة 26.2% من إجمالي عدد العينة، أما من تقع أعمارهم بين 30 و 39 سنة فقد بلغ عددهم 3 (113) مستجيباً أي ما نسبته 3.46% من العدد الكلي للعينة، في حين بلغ عدد من تقع أعمارهم بين 40 و 49 سنة (56) مستجيباً مشكلاً ما نسبته 23% من العدد الكلي للعينة، في حين لم يبلغ عدد من تجاوزت أعمارهم 50 عاماً إلا (11) مستجيباً شكلاً ما نسبته 4.5% من إجمالي عدد العينة. وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية فقد كانت الغالبية الكبرى من أفراد العينة ذوي خبرة أقل من خمس سنوات حيث بلغ

عدهم (188) مستجيبا بما نسبته 77.1% من العدد الكلي لأفراد العينة. وقد بلغ عدد الذين تبلغ خبرتهم الوظيفية بين 6 - 10 سنوات (48) مستجيبا شكلوا ما نسبته 7.19%. في حين لم يبلغ عدد الذين تبلغ خبرتهم أكثر من عشر سنوات سوى (8) مستجيبين مشكلين نسبة متواضعة بلغت 3.2%. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد بلغ عدد من يحمل مؤهلا علميا عاليا كالماجستير والدكتوراه (41) مستجيبا شكلوا ما نسبته 8.16%. في حين أن غالبية أفراد العينة هم ممن يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (133) مستجيبا وهو ما نسبته 5.54% من العدد الكلي لأفراد العينة. أما حملة المؤهلات العلمية دون البكالوريوس (درجة دبلوم فما دون) فقد بلغ عددهم (70) فردا أي ما نسبته 28.7% من إجمالي عدد العينة. وفيما يتعلق بالمركز الوظيفي فقد كانت الغالبية الكبرى من أفراد العينة مرؤوسين حيث بلغ عددهم (202) مرؤوسا بما نسبته 82.8% من العدد الكلي لأفراد العينة ، في حين بلغ عدد رؤساء الأقسام (27) مستجيبا شكلوا ما نسبته 11.1% ، ولم يبلغ عدد المدراء سوى (15) مديرا شكلوا ما نسبته 6.1% من العدد الكلي لأفراد العينة.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب العوامل الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	158	8.64%
	انثى	86	2.35%
العمر	20 - 29	64	2.26%
	30 - 39	113	3.46%
	40 - 49	56	23%
	50 فأكثر	11	5.4%
	3 - 5 سنوات	179	1.77%
الخبرة	6 - 10 سنوات	48	7.19%
	10 سنوات فأكثر	8	2.3%
	أقل من بكالوريوس	70	7.28%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	133	5.54%
	عليا (ماجستير ودكتوراة)	41	8.16%
	مدير/مساعد مدير	15	1.6%
المركز الوظيفي	رئيس قسم	27	1.11%
	مرؤوس	202	8.82%

التحليل الإحصائي: في البداية تم تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية وأداء العاملين. يتضح من هذا الجدول أن عينة الدراسة كانت أكثر إحساسا

بالعدالة الإجرائية (3. 59) وبمتوسط حسابي مرتفع ، كما بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية (3. 54) وللعدالة التعاملية (3. 52) ، كما جاءت العدالة الكلية بمتوسط حسابي (3 ، 56) مرتفع وهي تدل على ان هناك إحساس عام بوجود العدالة في المنظمات التي يعملون بها فيما يتعلق بالرواتب وتناول والإجراءات ونزاهة المدراء أثناء تطبيق القوانين عليهم. كما يشير المتوسط الحسابي ان مستوى أداء العاملين لأفراد العينة كان في الفئة المتوسطة العليا (3. 57) وهذا يدل على ان كمية ونوعية الإنتاج وأداء للعاملين تقع ضمن المتوسط المرتفع.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
52 ، 0	56 ، 3	العدالة الكلية
683.0	54.3	العدالة التوزيعية
627.0	59.3	العدالة الإجرائية
575.0	52.3	العدالة التعاملية
496.0	57.3	أداء العاملين

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد اثر ايجابي دال إحصائيا لأبعاد العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية) في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (أداء العاملين)

والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R ²	R
242 . 1	000 . 0	406 . 13	000 . 0	709 . 179	424 . 0	653 . 0

R: معامل الارتباط R^2 : معامل التحديد يظهر لنا الجدول رقم (4) العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها) والمتغير التابع (أداء العاملين). وقد فسر متغير العدالة التنظيمية ما مقداره (42%) من التباين في أداء العاملين ، كما بلغ معامل الارتباط (0. 653) ، في حين أن قيمة (F) بلغت (179 ، 709) ومستوى الدلالة (0. 000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 \geq \alpha$). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (12 ، 969) ومستوى الدلالة (0. 000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 \geq \alpha$) ، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائيا ، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود اثر ايجابي ذي

دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في أداء العاملين.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للعدالة التوزيعية في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن. تبين النتائج الواردة في الجدول (5) أن أداء العاملين يتأثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً بالعدالة التوزيعية حيث بلغت قيمة T (4.832) وبمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$). وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في أداء العاملين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للعدالة الإجرائية في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن. تبين النتائج الواردة في الجدول (5) أن أداء العاملين يتأثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً بالعدالة التوزيعية حيث بلغت قيمة T (5.799) وبمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$). وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في أداء العاملين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للعدالة التفاعلية في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن. تبين النتائج الواردة في الجدول (5) أن أداء العاملين يتأثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً بالعدالة التوزيعية حيث بلغت قيمة T (2.120) وبمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$). وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في أداء العاملين.

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية) في أداء العاملين

(العامل التابع (أداء العاملين)				العوامل المستقلة
Sig.	t	β	B	
000.0	799.5	360.0	285.0	العدالة التوزيعية
000 ، 0	832.4	307.0	223.0	العدالة الاجرائية
035.0	120.2	118.0	102.0	العدالة التفاعلية

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: للعدالة التوزيعية مقارنة مع العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية الأثر الأكبر في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5) إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية كان الأكثر مساهمة في مستوى أداء العاملين ($\beta = 360$ ، 0) يليه إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية ($\beta = 307$ ، 0) ثم إحساس العاملين بالعدالة التفاعلية

($\beta = 0.118$). وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تقترح ان للعدالة التوزيعية الأثر الأكبر على أداء العاملين.

نتائج الدراسة:

1 - أشارت نتائج الدراسة إلى توافر العدالة التنظيمية في الشركات الصناعية المشمولة في الدراسة. حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية لإحساس العاملين بالعدالة بجميع أبعادها فوق المتوسط. وقد جاء إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية في المرتبة الأولى ثم تلاه الإحساس بالعدالة التوزيعية ثم العدالة التعاملية.

2 - بينت النتائج أن أداء العاملين في الشركات الصناعية المشمولة في الدراسة كان في المستوى المتوسط المرتفع.

3 - دلت النتائج إلى وجود أثر ايجابي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في أداء العاملين في الشركات الصناعية المبحوثة. لقد فسرت العدالة التنظيمية الكلية ما مقداره (42%) من أداء العاملين. وهذا يدل على أن إدراك العاملين لعدالة الرواتب وتتناول والتعليمات والإجراءات ونزاهة المدراء وإنصافهم للعاملين يساهم بشكل كبير في تحسين نوعية وكمية أداء العاملين.

4 - أشارت النتائج إلى أن كل أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية تساهم بشكل كبير في التأثير ايجابيا في أداء العاملين في الشركات الصناعية المبحوثة. وهذه النتيجة تتوافق مع الدراسات في البيئة العربية (ابوتايه ، 2009؛ ابوتايه والقطاونة ، 2009؛ السكر ، 2013) وكذلك تتوافق مع العديد من الدراسات في البيئة الأجنبية Kumari ، 2013 Karim ؛ ، 2009 ؛ Wang et al ، 2010) والتي بينت أن إدراك العامل للعدالة يؤثر إيجابيا في أداء وسلوكه واتجاهاته في المنظمة.

5 - شكل بعد العدالة التوزيعية أهم الأبعاد وأكثرها قدرة على التأثير في أداء العاملين ، وهذا يعني أن إحساس العامل بعدالة الرواتب والمكافآت والحوافز وأعباء وواجبات العمل التي يحصل عليها مقارنة مع ما يحصل عليه زملائه في العمل يلعب الدور الأكبر في تحديد مستوى أدائه وكمية ونوعية إنتاجه في العمل.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة توصي الدراسة المدراء وصانعي القرار في الشركات الصناعية في الأردن بما يلي:

1 - العمل على تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية من خلال إرساء قيم العدالة والنزاهة في شركاتهم من خلال اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ،

- وذلك من اجل المحافظة على مستوى أداء العاملين الحالي وتطويره وتحسينه.
- 2 - التأكيد على ضرورة العدالة في توزيع مخرجات ومدخلات العمل بين العاملين لما لها من أهمية في التأثير في أدائهم بشكل ايجابي ، وذلك من خلال حرص المدراء على:
- أ - ان تتناسب ساعات العمل وأعباءه مع ظروف الموظفين المختلفة
- ب - ان تتناسب رواتب الموظفين وأجورهم مع احتياجاتهم وربطها بالظروف الاقتصادية العامة.
- ج - ان تكون رواتب الموظفين وتعويضاتهم مناسبة عند المقارنة مع اقرانهم في الشركات المشابهة.
- د - العدالة في توزيع واجبات وأعباء العمل ومكاسبه في الشركة نفسها بين الموظفين ذوي الأعمال المتشابهة.
- 3 - الاهتمام بعدالة الإجراءات والتعليقات التي يرتبط بها توزيع المكاسب والواجبات على العاملين ، وذلك من خلال السماح لكل عامل بإبداء رأيه قبل اتخاذ القرارات التي تخصه ، وإعطائه الفرصة للاعتراض والتظلم على القرارات التي يشعر أنها غير عادلة ، وان يتخذ المدراء قرارات عادلة من خلال جمع المعلومات الكاملة والدقيقة قبل اتخاذ تلك القرارات.
- 4 - مراعاة قيم العدالة والنزاهة أثناء تطبيق القرارات والإجراءات من خلال إبداء الاهتمام بمصالح العاملين وحقوقهم ، ومعاملتهم بالود والصراحة ومناقشة مبررات تلك القرارات معهم وتفسيرها لهم. مما يضمن للمدراء بتلك الشركات ردود فعل ايجابية من قبل العاملين المتأثرين بتلك القرارات.
- 5 - وفيما يتعلق بالدراسات المستقبلية ، توصي الدراسة الباحثين بدراسة اثر المتغيرات الوسيطة كالنوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي وطبيعة الوظيفة على العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي. كما توصي الدراسة الباحثين المهتمين بدراسة العدالة والنزاهة في بيئة العمل بضرورة ربطها بمتغيرات أخرى تؤثر عليها كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة وإدارة الجودة الشاملة وفي مجتمعات بحثية أخرى كالبنوك وشركات الاتصالات والمؤسسات العامة. كما وتوصي الدراسة الباحثين بإجراء دراسات مقارنة للعدالة التنظيمية بين القطاعين العام والخاص أوبين الشركات الأردنية وغير الأردنية.

المراجع العربية :

1. أبو تايه ، بندر كريم ، 2012 ، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. الجامعة الإسلامية - غزة.

- المجلد 20 ، العدد الثاني ، ص ص 145 - 186
2. ابوتايه ، بندر كريم و القطاونة ، منار إبراهيم ، 2009 ، العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن ، مجلة التربية (جامعة الأزهر) ، عدد 140 ، الجزء الأول ، 279 - 310
3. الشباشنة ، سامر عبد المجيد ، 2008 ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 4 ، 427 - 459
4. الزعبي ، خالد يوسف (2009) أثر مصاد ضغط العمل على مستوى أداء الفرد: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام ، دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 36 ، العدد 1 ، ص ص 113 - 139
5. السالم ، مؤيد سعيد. (2009) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. إثراء للنشر والتوزيع. عمان الأردن
6. السكر ، عبد الكريم ، 2013 ، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 40 ، العدد 1 ، ص ص 35 - 57
7. سهيلة عباس ، سهيلة (2006) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان. الأردن
8. الطحيج و محمد ، 2003 ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية ، الإداري ، العدد 94 ، 81 - 108
9. العجمي ، راشد شبيب ، 1998 ، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، الإداري ، السنة 20 ، العدد 72 ، 71 - 99
10. الفهداوي ، فهمي خليفة ، والقطاونة ، نشأت احمد ، 2004 ، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للوحدات المركزية في محافظات الجنوب الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 24 ، عدد 2 ، 1 - 51
11. محارمة ، ثامر محمد ، 2000 ، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطائفية بالعدالة التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة ، عدد 2 ، 319 - 343

المراجع الأجنبية:

1. Adams.S. J.(1963). Toward an Understanding of Inequity.Journal of Abnormal Social Psychology. Vol. 67.pp. 422436.
2. Ambrose. M.Hess.Rand Ganesan.S.The Relationship between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System—related AttitudesOrganisational Behavior and Human Decision Processes (2007).doi: 10. 1016/j. obhdp. 2007. 01. 001
3. Aryee.S.ChenZ.nd BudhwarS.(2004).Exchangeairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship between Organizational Politics and Procedural JusticeOrganizational Behavior and Human Decision ProcessesNo. 94.pp14.1.
4. AwamlehR. and Al _Dmour.H. (2005) Transformational Leadership in Jordanian Banks:A Study of Job Satisfaction and SelfPerceived Performance of Employees.Dirasat.Administrative Sciences.Volume 32.No. 1.pp. 217229.
5. Beugre_C. (1998). Managing Fairness in Organizations.London.Quorum Books.
6. Bies.R. nd MoagJ. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness Research on Negotiation in Organisation Vol. 1 pp 4355.
7. Choi J.nd Chen Ch.(2007)The Relationships of Distributive Justice and Compensation System Fairness to Employee Attitudes in International Joint Venture.Journal of Organizational Behavior.28pp. 678703.
8. Dessler G.(2013)Human Resource Management.Twelfth EditionPearson.Harlow England
9. Folger R..and Cropanzano.R..(1998). Organisational Justice and Human Resource Management.Sage Publications.California.Thousand Oaks

10. GomezMejia L., Balkin D., and Cardy R. (2004). Managing Human Resources. Fourth Edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
11. Greenberg J., and Colquitt J. 2005. Handbook of Organizational Justice (Ed.). Mahwah. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates. Inc.
12. Greenberg J., and Baron R. (2003). Behavior in Organizations. Eighth edition. New Jersey. Pearson Education. Inc.
13. Greenberg J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management Review. Vol. 12. No. 1. pp 922.
14. James K. (1993). The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup, and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions. In: R. Cropanzano (Ed). Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management (pp. 2150.).
15. Johnson R., and Chang Ch. (2008) Relationships between Organizational commitment and its Antecedents: Employee Self-concept Matters. Journal of Applied Social Psychology. 2. 38. pp. 513541.
16. Karim J. (2009) Justice Turnover Relationships: Commitment as A mediator. The Lefai University Journal of Organizational Behavior. Vol. VIII. No. 1. pp. 727.
17. Kumari N. (2013) Impact of Perceived Fairness of Performance Appraisal on Employee Performance. International Review of Basic and Applied Sciences. Vol. 1 Issue. 4. pp. 116128.
18. Lambert E. (2003). The Effect of Organizational Justice on Correctional Staff. Journal of Criminal Justice 31. pp 155168.
19. Leventhal G. (1980). What Should be Done with Equity Theory? In Gergen K., Greenberg M., and Willis R. (Eds) Social Exchange Advances in Theory and Research (pp. 2755.). New York. Plenum Press
20. Mowday R., Porter L., and Steers R. (1982). Employee organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York. Academic Press
21. Naumann S., and Bennett N. (2002) The Effect of Procedural Justice Climate on Work Group Performance. Small Group Research. Vol. 33 No. 3. June 2002 361377.
22. Niehoff B., and Moorman R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal. Number 3. pp 527556.
23. Rawls J. (1999). A Theory of Justice. Revised Edition. Cambridge. MA: Harvard University Press.
24. Robins S., and Judge T. (2013). Organisational Behavior. Fifteenth Edition. Pearson. Harlow. England.
25. Sekaran U. (2003). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. Fourth Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
26. Sondak H., and Tyler T. 2007. How Does Procedural Justice Shape the Desirability of Markets? Journal of Economic Psychology. Vol. 28, pp. 7992.
27. Thibaut J. W., and Walker L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates
28. Wang X., Liao J., Xia D., and Chang T. (2010) The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange, International Journal of Manpower, Vol. 31 Iss: 6. pp.