



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق

Impact of Organizational Justice on Job Performance at Education Directorates in

Mafraq

إعداد

فايز عودة مران السرحان

1520505015

إشراف

الدكتور رياض ابا زيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

2017م

التفويض

أنا فايز عودة مران السرحان أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 2017/ 12 /24

إقرار

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: 1520505015

أنا الطالب: فايز عودة مران السرحان

الكلية: كلية إدارة المال والأعمال

التخصص: الإدارة العامة

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:
أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية.

كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:

التاريخ: 2017/ 12/ 24

قرار لجنة المناقشة

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

توقّشت هذه الرسالة:

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق

**Impact of Organizational Justice on Job Performance
at Education Directorates in Mafraq**

وأجيزت بتاريخ 2017/12/24

إعداد

فايز عودة مران السرحان

إشراف

الدكتور رياض أحمد أبا زيد

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

(مشرفاً ورئيساً)

د. رياض احمد أبا زيد

(عضواً)

أ. د. سليمان ابراهيم الحوري

(عضواً)

أ. د. سالم سفاح العون

(عضواً خارجياً)

د. محمد مفضي الكساسبة

الإهداء

إلى روح أبي رحمه الله...دعاءً لا ينقطع

إلى أُمِّي حفظها الله وأطال الله في عمرها...طاعةً وبراً

وإلى إخوتي وأصدقائي...وفاءً واحتراماً

إلى زوجتي وبناتي..مودعةً ورحمةً

وإلى الذين لهم فضل عليّ بعد الله عز وجل...

وإلى كل من شجع وساند طلبية العلم للوصول للعلم والمعرفة

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

شكر و تقدير

قال تعالى:

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۗ

إِنِّي تَبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾...سورة الأحقاف 15

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه وأصلي وسلم على المبعوث رحمة للعالمين وبعد:

فإنه من باب رد الفضل لأهله وأصحابه فإنني أتقدم بالشكر والتقدير لمن له فضل عليّ بعد الله سبحانه وتعالى وأخص بذلك سعادة معلمي واستاذي الفاضل المشرف على بحثي هذا الدكتور رياض أبا زيد لما قدمه لي من نصح وتوجيه وإرشاد وما تحمله من عناء وتعب مما كان له أعظم الأثر في خروج هذا العمل بهذه الصورة التي أسأل الله أن يكون فيها النفع لمن طلب العلم والفائدة.

كما لا يفوتني في هذا المقام من تقديم الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الاساتذة الأفاضل: الاستاذ الدكتور سالم العون، والدكتور سليمان الحوري، مما كان له أطيّب الأثر في خروج البحث بهذه الصورة. ولا أنسى الشكر الخاص لعضو اللجنة المناقش الخارجي الدكتور محمد الكساسبة على تجشّمه عناء السفر ليشاركني بحثي هذا تعديلا وتصويبا فجزاه الله خيرا

كما لا يفوتني ان اتقدم بالشكر والتقدير لجامعتي :جامعة آل البيت التي منحتني هذه الفرصة للاستزادة من العلم والمعرفة من خلال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ممثلة بجميع كوادرها التدريسية والادارية لما يبذلونه من جهد وعطاء فبوركتكم وبوركت جهودكم.

واختم بالشكر للإخوة والأخوات عينة الدراسة لتعاونهم ومساهماتهم في تقديم البيانات بحيادية وموضوعية، مما كان له الأثر في بيان المعلومة فشكرا ثم شكرا.

الباحث

الموضوعات

الموضوع	
العنوان	●
تفويض	●
إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها	●
قرار لجنة المناقشة	●
الإهداء	●
الشكر والتقدير	●
قائمة المحتويات	●
قائمة الجداول	●
قائمة الأشكال	●
قائمة الملاحق	●

●	ملخص الدراسة باللغة العربية
●	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
●	المقدمة
●	مشكلة الدراسة
●	أهمية الدراسة
●	أسئلة الدراسة
●	فرضيات الدراسة
●	أهداف الدراسة
●	مخطط الدراسة
●	تعريفات الدراسة الإجرائية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة



المبحث الأول: العدالة التنظيمية

— العدالة لغة واصطلاحاً

— العدالة التنظيمية

— مفهوم العدالة التنظيمية

— أهمية العدالة التنظيمية

— أبعاد العدالة التنظيمية

— نظريات العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

— مفهوم الأداء الوظيفي

— أهمية الأداء الوظيفي للعاملين

— عناصر الأداء الوظيفي

— أبعاد قياس الأداء الوظيفي

— ملامح الأداء المميز

المبحث الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي	●
المبحث الرابع: الدراسات السابقة	●
<ul style="list-style-type: none"> — أولاً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية — ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي — الدراسات ذات الصلة بالعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي — التعقيب على الدراسات السابقة — أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة 	
الفصل الثالث: منهجية الدراسة - الطريقة والاجراءات	
المقدمة	●
مجتمع وعينة الدراسة	●
منهجية الدراسة	●
أداة الدراسة	●
ثبات أداة الدراسة	●

الأساليب الإحصائية	●
وصف خصائص الدراسة	●
المعيار الإحصائي	●
الفصل الرابع: تحليل النتائج	
المبحث الأول: أسئلة الدراسة	
<p>- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها؟</p> <p>- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها؟</p>	●
المبحث الثاني: فرضيات الدراسة	●

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

المبحث الأول: مناقشة النتائج	●
المبحث الثاني: التوصيات	●
المصادر والمراجع	●
الملاحق	●

فهرس المحتويات

ب	التفويض
ج	إقرار
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	شكر و تقدير
ز	الموضوعات
م	فهرس المحتويات
ن	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق
ف	الملخص
ص	Summary
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
7	الفصل الثاني الخلفية النظرية والدراسات السابقة
49	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
55	الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
76	والتوصيات
84	المصادر والمراجع:
96	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
44	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات للأداة ككل	1
45	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	2
47	اختبار مقياس الاستبانة	3
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها مرتبة	4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعدالة التوزيعية	5
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة الاجرائية مرتبة تنازليا	6
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التفاعلية مرتبة تنازليا	7
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها مرتبة تنازليا	8
54	للمتغيرات المستقلة (test One Sample Kolmogorov-Smirnov) اختبار والمتغير والتابع	9
55	مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)	10
55	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	11
56	المتغيرات الداخلة*(Variable Entered)	12
57	جدول ملخص النموذج b(Model Summary)	13
57	نتائج تحليل التباين b	14

58	جدول المعاملات (Coefficient) a	15
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق حسب متغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي	16
61	تحليل التباين لأثر الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق	17
62	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر العمر على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق	18

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1)	مخطط الدراسة	4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع
80	ملحق (1) أسماء المحكمين •
81	ملحق (2) الاستبانة •

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق

إعداد: فايز عودة مران السرحان

بإشراف: الدكتور رياض أبا زيد

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بعد تطوير استبانة خاصة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. حيث قدر مجتمع الدراسة ب(450) موظفاً، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم شاملاً جميع الوظائف في المديريات الثلاث، وقد وزع (190) استبانة تم استرداد (190) كان منها (180) صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، حيث تبين وجود أثر لكل من (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بدرجة متوسطة. وقد فسرت المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث) الأثر في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بنسبة (60%).
- وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة فقد أوصى الباحث بوضع تشريعات وأسس ثابتة تضمن تحقيق العدالة بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) للموظفين وعدم تركها لمزاجية الرؤساء ورغباتهم الشخصية .

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، مديريات التربية في محافظة المفرق.

Impact of Organizational Justice on Job Performance at Education Directorates in Mafraq

Prepared by: Fayiz Odeh Murran Al Serhan

Supervisor: Dr. Riad Aba Zeid

Summary

This study aimed to know the effect of organizational justice on its dimensions (distributional, procedural, and interactive) on the performance of the staff of the directorates of education in Mafraq Governorate.

The analytical descriptive approach was used after designing a special questionnaire to collect data from the study community. The study population was estimated at (450) employees, according to the statistics of the Ministry of Education, including all the jobs in the three directorates, and distributed 190 (180) of which were valid for analysis. The study reached a number of results, the most important of which were:

- The impact of organizational justice on its dimensions (distributive, procedural, and interactive) on the performance of the staff of the directorates of education in Mafraq governorate, where it was found that the effect of (distributive justice, procedural justice and interactive justice) Governorate of Mafraq with a medium degree. The independent variables (organizational justice with its three dimensions) explained the effect in the dependent variable (job performance) by (60%).]

- Based on the results obtained from the study, the researcher recommended the establishment of legislation and foundations to ensure the justice of the dimensions (distributive, procedural, and interactive) for employees and not leave it to the mood of the presidents and their personal desires.

Keywords: Organizational Justice, Functionality, Education Directorate in Mafraq Governorate

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة :

يعتبر تحسين الاداء الوظيفي في العصر الحاضر الشغل الشاغل للمنظمات سواء كانت تجارية ربحية أو حكومية خدمية حيث قامت الدراسات والأبحاث العلمية منذ مطلع القرن الماضي وبالتزامن مع ظهور علم الإدارة لزيادة الأداء وتعظيم الأرباح ومن اكثر العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي العدالة التنظيمية حيث يؤدي شعور العاملين بالعدالة في منظماتهم الى زيادة ثقتهم بالمنظمة ومن ثم الإرتقاء بسلوكياتهم نتيجة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم.

ومن هنا فإن العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية في بقاء واستمرار المنظمات من خلال زيادة الأداء الوظيفي المؤدي الى الإنتاجية والربحية للمنظمة، كما تعتبر في العصر الحديث واحدة من أهم المفاهيم التي نالت اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمفكرين في شؤون المنظمات (بوقليح،2011) .

لذلك نظرا لأهمية العدالة التنظيمية في تفسير سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو مؤسساتهم ومنظماتهم بأن ما يبذلونه من جهد في أداء الأعمال الموكلة لهم يتم تقديره بكل عدل ونزاهة مما يؤدي الى انعكاس ذلك على أدائهم داخل مؤسساتهم.

كما أدرك الكتاب والباحثون في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية أهمية القيم الخاصة بالعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء في المنظمات وعلى العكس من ذلك فإن شعور العاملين بعدم العدالة والمساواة يجعلهم يعانون من التوتر والإحباط والإغتراب في العمل الذي ينعكس سلبا على الأداء والإنتاجية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تأثير الأداء الوظيفي بالعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق حيث أظهرت الدراسات اهتماما متزايدا للمنظمات لرفع مستوى العدالة التنظيمية والذي بدوره يؤثر إيجابا على زيادة الأداء الوظيفي نظرا لما يتوقع من أن المستويات العالية من العدالة التنظيمية ترتبط بالفاعلية التنظيمية وبالتالي زيادة الأداء.

أهمية الدراسة:

تعتبر وزارة التربية والتعليم من أكبر الوزارات من ناحية حجم القوى البشرية سواء كان ذلك من إداريين أو معلمين أو مستخدمين وتحقيق أداء أفضل فيها يقطع شوطا طويلا على طريق ترسيخ قيم العدالة التنظيمية وصولا لأداء متميز وعمل مثمر فهي تمثل ما لا يقل عن 60% من حجم التوظيف الحكومي في الوظائف المدنية.

تتبع أهمية الدراسة من أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) ودورها في حال تحقيقها في رفع المعنوية للعاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق التميز، كما أنها ستعطي التغذية الراجعة للمديرين على مستوى وزارة التربية والتعليم عموما ومديريات محافظة المفرق خصوصا بأهمية تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية، وستقدم المقترحات لتفعيل وتوضيح هذا المفهوم وأثره على أداء العاملين في قطاع التربية والتعليم بصفة عامة ومديريات محافظة المفرق بصفة خاصة .

أما الجانب النظري فيكمن في إبراز أهمية هذا الجانب لإثراء وإضافة جديدة في هذا الموضوع من خلال التعريف بأهم متغيرات السلوك التنظيمي في علم الإدارة ألا وهو مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) ومفهوم الأداء .

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول : ما مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها.

السؤال الثاني : ما مستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها.

السؤال الثالث : ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) في الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها.

فرضيات الدراسة:

ننطلق من الفرضيات الأساسية التالية:

• الفرضية الأساسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للعدالة التنظيمية والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)

على الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية على الأداء

الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق .

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة الإجرائية على الأداء

الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق .

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التفاعلية على الأداء

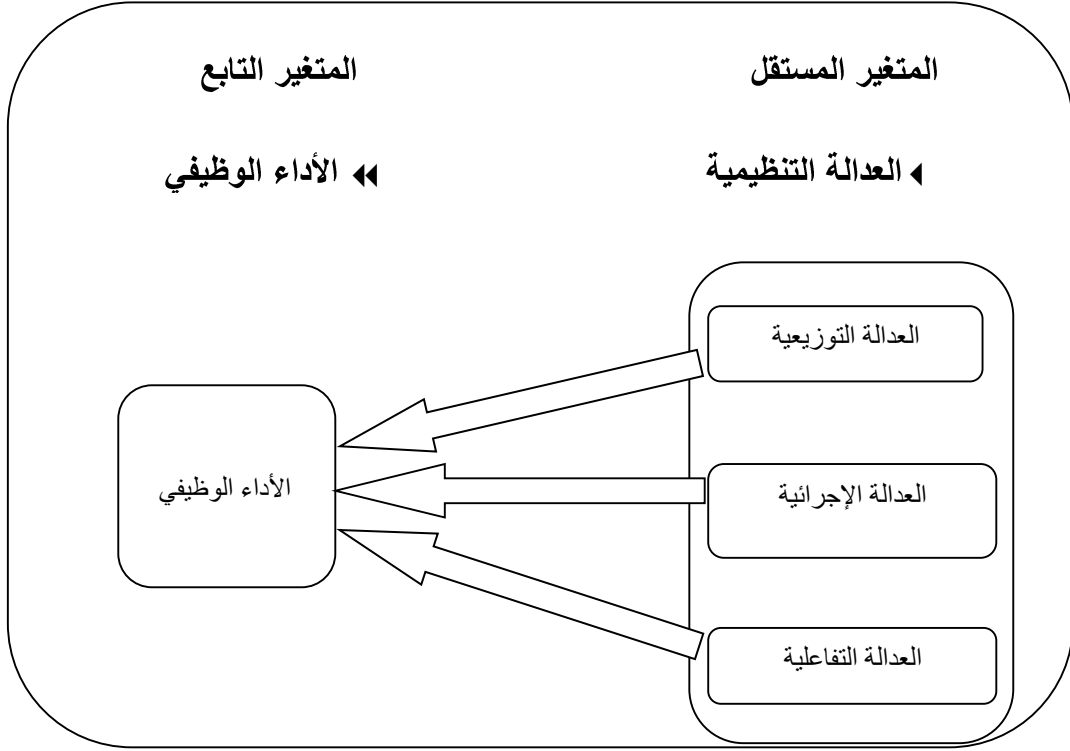
الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق .

- الفرضية الأساسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق تعزى لمتغيرات، (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يكمن في التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) في أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) في تحسين الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق.
2. التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق.
3. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق .



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

■ من إعداد الباحث والاستعانة بدراسات كل من:

◀ (Ponnu, 2010)،(بوقليح،2011)

◀◀ (Argon,2010)

التعريفات الإجرائية:

- العدالة التنظيمية: هي المدى الذي يتم التعامل فيه مع العاملين بعدالة وما إذا كانت المخرجات التي يحصلون عليها والإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات عادلة.
- العدالة التوزيعية: هي شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من أجور وترقية وحوافز ومكافآت مقابل جهودهم في العمل أو تكليفهم خارجه.
- العدالة التفاعلية: عملية شعور الموظفين بالعدالة لطريقة المعاملة مثل (العدل، الاحترام، التقدير) التي تُمارسها الإدارة في حق الموظفين خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية.
- العدالة الإجرائية: هي عدالة الإجراءات وعدالة الوسائل المستخدمة في تنفيذ القرارات وتحديد المخرجات.
- الأداء الوظيفي: الأعمال والواجبات التي يقوم بها الموظف بناءً على بطاقة الوصف الوظيفي وتعليمة العمل الصادرة من الوزارة والتي تحدد بموجبها المهام والواجبات الوظيفية لكل موظف.

الفصل الثاني الخلفية النظرية والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية. وتم تناول الأدب النظري في القسم الأول، وفي القسم الثاني تم تناول الدراسات السابقة، وفيما يلي توضيح لذلك:

الخلفية النظرية:

المقدمة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة خلفية نظرية شاملة لموضوع العدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي. ويشمل هذا الجزء العدالة التنظيمية (Organizational Justice) من حيث المفهوم، والأهمية، والابعاد، والنظريات. بالإضافة إلى الأداء الوظيفي (Job Performance) من حيث المفهوم والأهمية والعناصر والابعاد، والعوامل الأساسية للأداء الوظيفي الإيجابي، وأنواع الأداء ومستوياته ومشاكله.

المبحث الأول العدالة التنظيمية

العدالة لغة واصطلاحاً:

قال الله تعالى ((ان الله يأمر بالعدل والاحسان وايتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون)) (النحل 90).

اهتمت الحضارات البشرية بموضوع رفع وتحسين كفاءة العاملين لما لها من اهمية في بناء الأمم وازدهار الدول في الإعتماد على نفسها، من خلال كوادرها ومواردها البشرية وكان لموضوع العدالة الدور الأكبر في تثبيت اركان هذه الحضارات واستمرار نهضتها. لقد جعل الله سبحانه وتعالى العدل نظاماً للعالم، وقياماً للخلق وأمر به في كثير من آياته وحث المؤمنين عليه، فالعدل قانون إلهي لا تبديل فيه ولا تحويل كالقوانين التي تسير بموجبها الشمس والقمر وتصرف العالم كله، وبالعدل قامت السماوات والأرض، وقد امر الله سبحانه وتعالى بالعدل لتستقيم الامور وتعديل الحياة حتى لا تتصرف الأهواء في أحوال العباد، فالعدل نظام اساسي والعالم والمجتمع البشري لا يستقيم من غيره (العجلاني، 2000).

وقد جاء في لسان العرب ان العدل هو اسم مجرد فعله عَدَلَ ويعني ما قام في النفوس وثبت انه مستقيم وهو ضد الجور والظلم، وعدل الحاكم في الحكم أي لا يميل به الهوى فيجور على الناس في الحكم، والعدل يعني الحكم بالحق، وعَدَلَ الشيء أي وازنه، وعدلت فلانا بفلان أي ساويت بينهما، وتعديل الشيء تقويمه، والعدل من اسماء الله تعالى (ابن منظور، 1892).

وجاء في المعجم الوسيط ان العدالة هي إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة من القديم وهي الحكمة، والشجاعة، والعفة، والعدالة. والعدل هو الإنصاف أي إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه. ويختلف العدل عن المساواة إذ أن المساواة تعني التساوي بين طرفين أو بين عدة أطراف، أما العدل فيعني إعطاء كل ذي حق حقه (ابراهيم واخرون، 1972).

كما جاء في معجم مختار الصحاح أن العدل ضد الجور، ويُقال عدل عليه في القضية من باب ضرب فهو عادل، وفلان من أهل المعدلة بفتح الدال أي من أهل العدل، والعدل الذي يعادلك بالوزن والقدر، وعادلت بين الشيتين وعدلت فلانا بفلان أي سويت بينهما (الرازي، 1989).

وعند الرجوع إلى استعمالات العلماء لكلمة العدل من الناحية الاصطلاحية، فإنهم لا يبتعدون كثيراً عن المعنى اللغوي، فقد عرّفَت العدالة إصطلاحاً بأنها: ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز، بإعطاء كل ذي حق حقه، بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة، وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر (المغربي، 1994).

العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمات الإدارية، حيث أن الاعتداء عليها يمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للموظفين، حيث يؤدي عدم العدالة إلى اتباع الموظفين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

وتؤدي المنظمات دوراً مهماً وأساسياً في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها، باعتبارها تشكل القاعدة التنموية والاقتصادية للمجتمعات البشرية. ويتولى تنفيذ هذه الوظيفة الموظفين من رؤساء ومرؤوسين. ويعد القسم الإداري في المنظمات الوحدة التنموية والإدارية الأساسية. لذا فإن من الأهمية بمكان أن تقوم الإدارة بعملها على خير وجه. ولعل ذلك يعتمد إلى حد كبير على فاعلية أداء المدير، إذ تقع على عاتقه المسؤولية المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة. ولذا فإنه تقع على عاتق المدير مسؤولية التعامل مع زملائه الموظفين والموظفات على أساس من العدالة والمساواة في التعامل.

مفهوم العدالة التنظيمية:

تعود فكرة العدالة التنظيمية بمفهومها الحالي في المنظمات على اختلاف مجالات عملها إلى نظرية المساواة التي وضعها (Stacy Adams) في منتصف الستينات من القرن الماضي، والتي تنص على أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته إلى معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلان من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، ولكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما يولد شعوراً بالتوتر وعدم الارتياح، مما يدفع الفرد لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر (Robbins & Judge, 2007).

ولقد تعددت المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين الذين تناولوا العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، والعدالة التقييمية) موضوعاً لدراساتهم وذلك لأهميتها في الحياة التنظيمية ولأثر العدالة التنظيمية على العاملين في المنظمات وعلى سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل، والمنظمة وزملاء العمل.

ويعرفها Adams, (1965) بأنها المساواة التي تضمن للفرد او المواطن مقارنة معدل مخرجاته نسبة الى مدخلاته مع معدلات مخرجات الزملاء الاخرين في العمل نسبة الى مدخلاتهم، اذ يتحقق العدل عندما يتساوى المعدلان، ويشعر الفرد بالظلم عندما لا يتساوى الطرفان.

ويرى James, (1993) ان مفهوم العدالة التنظيمية يشير الى تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يحصل عليها الموظف في المنظمة التي يعمل فيها.

وقد اوضح Steiner & Rolland, (2006) الى ان مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، أي ان ما يدركه فرد بأنه غير عادل قد يدركه فرد اخر بأنه اجراء عادل وموضوعي، وفي ضوء هذه الطبيعة النسبية للعدالة التنظيمية يمكن القول بأن الفروقات الفردية ذات الطابع النفسي أثرا على الكيفية التي يتم من خلالها ادراك الممارسات العادلة من غير العادلة.

يعرف العطوي،(2007) العدالة التنظيمية بأنها ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين العمل. أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان التنظيمي، من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر و التي تؤثر بالنهاية على مواقفهم و سلوكياتهم في العمل.

كما عرفها Karrikar & William, (2009) بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني.

ويشير Caliskan, (2010) الى ان العدالة التنظيمية تشتمل على تصورات الموظفين في المؤسسة التعليمية نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات النظر ومشاعر الموظفين والعاملين حول المعاملة التي يحصلون عليها ويحصل عليها الاخرون ضمن المؤسسة التعليمية نفسها.

وعرقتها باجودة، (2010) بأنها مصطلح يعكس مدى ادراك المرؤوس لنزاهة الاجراءات والمخرجات، والمعاملة التي يتلقاها، وتقييم الأداء، ومدى تكافؤ مدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات اقرانه مما يجعله يصدر الحكم على عدالة الرئيس او المنظمة.

وترى العقلة، (2011) بان العدالة التنظيمية تعكس عدالة المخرجات وعدالة الاجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات. وشعور العاملين بالمساواة سواء على نطاق المقارنه مع غيرهم في نفس الظروف المشابهة، أو مع انفسهم من خلال مقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم.

ويرى وادي، (2010) ان العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والاجراءات داخل المنظمة.

ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكن للباحث ان يعرف العدالة التنظيمية بأنها درجة إدراك الموظفين لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يُعامل بها من قِبَل المدير من خلال مقارنة ما قدموه من جهد في مجال عملهم وما يترتب على تلك الجهود من نتائج.

أهمية العدالة التنظيمية:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في مجال الإدارة ، فهي تعتبر أحد أهم المتغيرات المؤثرة في عمليات الإدارة ووظائفها ، ويمكن اعتبارها من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة أداء العاملين. ويمكن أن ندرك بجلاء أهمية العدالة التنظيمية في حقل الادارة العامة من خلال المؤشرات التالية: (الفهداوي، القطاونة، 2004):

1. تؤدي العدالة التنظيمية الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال العدالة الاجرائية.

2. تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية والدينية لدى الافراد.

3. توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

4. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي

5. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الاجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

6. تساعد العدالة التنظيمية في تحديد نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند اعضاء المنظمة.

ما يترتب على عدم استخدام العدالة التنظيمية:

بينت ابو جاسر، (2010) بعضاً من الآثار السلبية الناتجة عن عدم استخدام العدالة التنظيمية

والتي تتمثل بما يلي:

- انخفاض مستوى أداء العاملين الوظيفي.
- انخفاض جودة الأداء.
- نقص الرضا الوظيفي للعاملين.
- تشتت التعاون بين الزملاء.
- انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.
- انخفاض مستوى الولاء التنظيمي.

أبعاد العدالة التنظيمية:

لقد ارتبط مفهوم العدالة التنظيمية بعدة جوانب ذات أبعاد تنظيمية، من ضمن هذه الأبعاد البعد المتعلق بالجوانب المادية مثل الأجور والحوافز والمكافآت، والبعد المتعلق بالجوانب المعنوية مثل أساليب التعامل بين الرئيس والمرؤوس، والبعد المتعلق بالجوانب الإجرائية مثل اتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب المادية والمعنوية، ومن خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بالعدالة التنظيمية يظهر أن هناك ثلاثة أنواع للعدالة التنظيمية، وهي كما يأتي:

1- العدالة التوزيعية:

يعود منشأ هذا النوع إلى المساهمات التي قدمها آدمز (Adams, 1963) في ضوء نظريته حول مفهوم المساواة والعدالة، وقد أشار مورمان (Moorman, 1991) إلى أن العدالة التوزيعية تعد من أهم أبعاد العدالة التنظيمية، حيث إنها تعنى بمدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه. وتنص نظرية عدالة التوزيع إلى أنه إذا كانت العوامل الاستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الاستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل فإن العدالة التوزيعية تقتضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد (الصيرفي، 2009)، وهذا هو معنى التوازن والانسجام بين عوامل المكانة فمن العدالة أن يقل أجر العامل الأقل من غيره من ناحية السن والأقدمية والتعليم، وأن يزيد أجر العامل بزيادة العوامل المشار إليها عن مثيلتها بالنسبة إلى غيره وفي الحالتين يجب أن تتناسب التعويضات مع العوامل الاستثمارية وهنا تقوم العدالة ويحتمي بها الفرد والجماعة التي ينتمي إليها ولا يكون هناك ما يدعو إلى الشكوى (الطحيح وحسين، 2003).

وقد صنفت العدالة التوزيعية كما اوردها بوقليع، (2011) ثلاثة انواع:

1. الانصاف: يركز هذا النوع على توزيع العوائد حسب مدى المساهمة في العمل، فالعامل الذي يعمل لساعات محدودة لا يتساوى في الاجر مع من يعمل دواماً كاملاً، فإن وُجِدَ تساوٍ بينهما في الأجر فإن ذلك يعد تجاوزاً لقاعدة الانصاف.
2. المساواة: يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على اساس المعرفة والمهارة والانتاجية بغض النظر عن الجنس والعرق.
3. الحاجة: يركز هذا النوع في توزيع العوائد على مبدا صاحب الحاجة الأولى، فالأم التي لديها طفلان أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لديها طفل واحد، وذلك في حالة تساوي الظروف الأخرى.

فالعدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات، وبين ما يتحملة من تكاليف، كما أن التوازن والانسجام بين مكانته الاجتماعية وبين مكانة غيره من أعضاء الجماعة تحدد انطباعاته بالنسبة لهم ودافعه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه (Robbins & Judge, 2007).

ويتبين مما سبق أن عدالة التوزيع هي أحد المعايير التي يستخدمها الأفراد في تقييم مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من خلال عدالة كمية المخرجات التي يحصلون عليها نسبة إلى مدخلاتهم ومساهماتهم وفي ضوء ذلك فقد أشار زايد، (1995) إلى أن عدالة التوزيع تتضمن جانبين مهمين، هما كما يأتي:

- جانب مادي: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مادية.

- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الديموقرافية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

2- العدالة الإجرائية:

ويعرفها عبد الفتاح، (2016) بأنها العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات.

وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (الصيرفي، 2009).

وقد وضح Leventhal, (1980) مدى ظهور العلاقة الوثيقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، حيث إن إدراك الفرد لمعاني العدالة التوزيعية مرتبط إلى حد كبير بعدالة الإجراءات، وأن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال يتصل بالعديد من القواعد التي تشكل الإطار المفاهيمي لمضامين هذا المفهوم:

- قاعدة الاستئناف: وتعني وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- قاعدة الأخلاقية: وتعني توزيع المصادر وفقا لمعايير وأسس أخلاقية.
- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار من وجهات نظر أصحاب العلاقة، بحيث يشارك جميع المعنيين في صناعة القرارات التي تتقاطع مع حياتهم اليومية.
- قاعدة عدم الانحياز (الموضوعية): يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الديموغرافية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- قاعدة الدقة: اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة وشاملة ومؤكدة.
- قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع العقاب والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

3- العدالة التفاعلية:

يعرف عبد الفتاح، (2016) العدالة التفاعلية معتقدات وأفكار الفرد بشأن المعاملة الشخصية التي يتلقاها من صانعي القرارات عند تنفيذ الإجراءات، كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الفرد لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات.

ويلاحظ هنا أن العنصر الذي يحدد وجود عدالة تنظيمية من عدمه هو عدالة التوزيع أي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن وجدت تلك العدالة وجدت عدالة تنظيمية، ويشير كل من (2006) Rego & Cunha إلى أن العدالة التعاملية تعد امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طرق تصرف الإدارة تجاه الأفراد، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين.

وقد بيّن كل من (2006) Rego & Cunha إلى أن العدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة، وهما كما يأتي:

- عدالة العلاقات الشخصية: وتشير إلى درجة الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

- عدالة المعلومات: تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول اسباب استخدام اجراءات معينة او طريقة تخصيص مخرجات وبأسلوب موثوق اكثر.

4- العدالة التقييمية:

وتعني العدالة التقييمية درجة شعور الموظف بنزاهة وموضوعية التقييم الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته وموهه الوظيفي وتقييم أدائه (القطاونة، 2003).

5- العدالة الاخلاقية:

وهي تلك العدالة التي انطلقت من اصولها الفلسفية ومرجعيتها المستندة الى تعاليم الأديان السماوية، حيث تستند في اصولها الفلسفية إلى مفاهيم الغائية والمنفعية، وعلى الاخلاق الذاتية والغيرية، إنطلاقاً من أن اخلاقية الفعل ترتبط بشكل مباشر بنتائج ذلك الفعل وقيمه المنفعية سواء على الفرد او على الآخرين (بوقليح، 2011).

وعليه فإن السلوك الأخلاقي العادل يقوم على مرتكزات قيمية هامة وهي:

- التماسك الجماعي.

- الاحترام المتبادل.

- الاستقلالية وعدم الاكراه.

وقد اقترنت هذه المنطلقات الفلسفية بالفضيلة الواجب جعلها الأساس الذي تتحقق به العدالة، كذلك بالحقوق الواجب الاعتراف بها واهلية استحقاقها عند المطالبين بها (المغربي، 2001).

نظريات العدالة التنظيمية:

نظراً للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، انصبت جهود الباحثين على تفسيرها لتصبح موضوعاً مستقلاً له نظرياته وباحثوه المتخصصون، ومن أهم هذه النظريات: نظرية العدالة لآدمز (Adams)، ونظرية المساواة لرولس (Rawls)، ونظرية التوقع لبورتر ولولر (Porter & Lawler)، ونظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson)، وهي كما يأتي:

1- نظرية العدالة:

ارتبط تطوير نظرية العدالة باسم (Stacy Adams)، وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية التبادل أو المبادلة، ونظرية المساواة أو العدالة، ويرى آدمز (Adams, 1963) أن إحساس العامل بخلل العدالة التنظيمية في مؤسسته يعتمد على عملية المقارنة مع ذاته، وذلك من خلال ما يأتي:

- مقارنة الفرد بإنجازاته مع ما يستحق، وحصوله على أقل مما يستحق، وهذا يترتب عليه شعور العامل بحالة من الغضب أو السخط.
- مقارنة الفرد مع ما يستحق، وحصوله على أكثر مما يستحق؛ مما يترتب عليه شعوره بالذنب.

وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله (المدخلات) إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثالها للعاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله (العميان، 2002). وقد ساهمت هذه النظرية في تقديم نموذج يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الرواتب والاجور، وركزت على أهمية المقارنة بين الموظفين في العمل والتي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم برامج المكافآت،

كما بينت هذه النظرية الاساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلات عدم المساواة، وضرورة حل مثل هذه المشكلات، والتي قد يترتب عليها ظواهر سلبية الغياب او الاستقالة او الاحساس بعدم العدالة او انخفاض الاداء (إدريس والمرسي، 2002).

2- نظرية المساواة لروز:

أشار عبد المطلب، (1999) إلى أن العدالة عند (Rawls) هي الإنصاف، وتعني إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية. وأشار أيضا " إلى أن نظرية العدالة عند روز (Rawls) تضم ثلاثة تصورات، وهي كما يأتي:

1. التصور الشخصي، الذي يقوم على مبدأ أن الأفراد ينظرون إلى بعضهم البعض على أنهم أصحاب حقوق في الاحترام والعناية، ومتساوون في اختيار المبادئ التي ستتنظم الترتيبات الأساسية لمجتمعهم.
 2. تصور العلاقات بين الأشخاص، حيث إن للناس تصورات مختلفة للصالح، ويضعون ادعاءات متعارضة تجاه الآخر، ولديهم اعتقادات متعارضة: دينية، وفلسفية، وأخلاقية.
 3. تصور للبنية العامة وغايات التعاون الاجتماعي، حيث إن التعاون الاجتماعي المنظم حول بنية أساسية يقوم على الحريات السياسية والحقوق الديموغرافية (الحقوق السياسية والمدنية التي يتمتع بها المواطن)، والفرص الاقتصادية والاجتماعية (الفرص والموارد المتاحة لأعضاء المجتمع).
- ويلاحظ أن نظرية العدالة معنية بمسألة تقوم على المبادئ التي تستخدم في توزيع الحقوق والواجبات الأساسية، وتحدد توزيع ثمار التعاون الاجتماعي، فالتركيز على العدالة التوزيعية لا العدالة التصحيحية.

3- نظرية التوقع لبورتر ولولر (Porter & Lawler):

أكد بورتر ولولر من خلا نظريتهم على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حاله بذل الجهد، وهذا يتطلب ان يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد، وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره، كي يشكل دعماً لجهدده لتحقيق النتائج التي يصبو إليها، ويوضح نموذج بورتر ولولر انه يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة، وحكم الفرد وقراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، وأيضاً يتضح ان هناك علاقة بين الأداء والقناعة والرضا (أكرم، 2006).

وقد أشار (Noe, 2008) إلى أن نظرية بورتر ولولر تذهب إلى أن سلوك الفرد يستند إلى ثلاثة

عوامل:

1. العامل الأول: التوقع، ويقوم على الربط بين الأداء التصوري والأداء الفعلي.

2. العامل الثاني: الوسيلة، وتقوم على الربط بين الأداء والنتيجة.

3. العامل الثالث: التقييم، وهو القيمة التي يضعها الشخص على النتيجة.

4- نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson):

لقد انطلق (Fredrickson, 1986) بنظرية العدالة الاجتماعية من واقع المجتمع الأمريكي في

الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية.

أسفرت الظروف الاجتماعية في المجتمع الأمريكي عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة

الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على قدم المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق (المعاينة، 2007). وقد وضع (Fredrickson, 1986) الافتراضات الآتية لنظريته:

- التمثيل البيروقراطي من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

- حرية التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري، ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل الإداري، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.

- قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

المبحث الثاني الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، وذلك على النحو التالي:

فقد عرف بحر وأبو سويرح، (2010) الأداء الوظيفي بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب القيام بها كل في موقعه الوظيفي. والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

فيما يعرف الدالة،(2003) الأداء الوظيفي بأنه الترجمة العملية والإنجاز لبرامج العمل وخطط الأعمال التي يتم وضعها وتحديدها للوصول إلى الهدف الأساسي للمنظمة، ويضيف بأن الأداء الوظيفي يرتبط بعدد من العوامل وهي: الموظف بما يمتلكه من مهارات ومعارف ودوافع، الوظيفة بما تتصف به من متطلبات وتحديات، البيئة وتتضمن المناخ الذي يحيط بالموظف والوظيفه بكافة موارده. ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو ذلك الجهد الذي يبذله الموظف لتحقيق مهام وواجبات الوظيفة المكلف بها.

كما يعرف عبد المحسن،(2002) الأداء الوظيفي على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، إلا أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".

كما يعرفه درة،(2003) على أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو الإنتاج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى".

كما يعرف أبو شيخة، (2000) الأداء الوظيفي بأنه "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة".

في حين يعرفه الصواف، (2000) بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

ويعرف Severin (1999) الأداء الوظيفي: هو ما يقوم به الفرد من مهام وواجبات ومسؤوليات في أثناء ممارسته لعمله وفقاً للمعدل المطلوب من إنجازه.

وَعرف Kroenke (1998) الأداء الوظيفي: على أنه السلوك الذي يقوم به الفرد لتنفيذ ما يطلب منه في الظروف العادية وضمن مستوى مقبول من الكفاية والمهارة.

وبناء على ما سبق من تعريفات فإن الباحث يعرف الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات التي يقوم بها الفرد لإنجاز المهام والمسؤوليات المطلوب تنفيذها، بالإضافة إلى درجة التفاعل والاتصال للفرد مع بقية أعضاء المنظمة ومدى التزامه بالإجراءات الإدارية والقيام بها ضمن الوقت والمستوى المطلوب.

ويُعد الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها، حيث يسهم الأداء وبشكل

مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات، كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الإستمرار في هذا النشاط أو العمل. كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى إمتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة ما أو فكرة ما، وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي والسلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة، ويُعد الأداء الوظيفي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدفاً أساسياً للمنظمات، لا يمكن لأيّة منظمة البقاء والإستمرار دون الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات (ديسلر، 2007).

إنّ المنظمات الناجحة تجعل شغلها الشاغل أن تعرف المدى الذي وصلت إليها معدلات الأداء

لديها في مقابل مثيلاتها من المنظمات المنافسة، وتستطيع تعرف كيف يعمل منافسوها على تحسين مستوى الأداء عندهم. وتستخدم المنظمات الناجحة الوسائل الحديثة التي تسهم في زيادة سرعة العمل ودقته، وتقليل التكاليف، وذلك من خلال تطبيق التكنولوجيا. كما تتميز المنظمات الناجحة بقدرتها على إعادة صياغة الأشياء القديمة في شكل جديد وإبتكار أشياء جديدة، ويعود ذلك إلى قدرتها على المزج بين مواهب أفرادها وما اكتسبوه من خبرات. وتستخدم هذه المنظمات عمليات منظمة، واعية لتحسين مستوى أدائها، وتهتم بتوافر الموهبة المتاحة من خلال استخدام سلطتها لطاقة الآخرين. ومن أجل إيجاد مناخ يسعى فيه جميع العاملين لبذل أقصى جهودهم، ويتوجب على المديرين الاكتفاء بأن يضعوا أهدافاً بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ما في وظائفهم من إمكانيات، ويهتموا بما يقوله العاملون ويساعدوهم على تبادل الخبرات والأفكار.

وذلك من خلال المهارات الإستخراجية. كما يتوجب عليهم مساعدة العاملين على التعلم من خلال توجيههم وتقديم تجارب عديدة. وتقع على عاتق المديرين مسؤولية بذل النصح في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه القصور والعمل على تلافيها (هافارد، 2001).

أهمية الأداء الوظيفي للعاملين:

يوضح الصوص، (2008) بأن أداء الفرد وسلوكه في العمل يترتب عليه العديد من القرارات التي زادت من أهمية الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ومدى التزامهم في انجاز المهمة المطلوبة وتحقيق الهدف، وتكمن أهمية الأداء الوظيفي لعاملين تحديداً فيما يلي:

- إصدار قرارات من قبل الإدارة بترقيتهم أو نقلهم.
- تسهم في تحديد الرواتب والأجور وإجراء التعديلات اللازمة عليها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
- مساعدة المشرفين والمقيمين على تقييم أدائهم وإعطائهم النصح والمشورة في أداء المهام.
- تنمية المنافسة بين الأفراد العاملين.
- يساهم في تخطيط الموارد البشرية

عناصر الأداء الوظيفي:

توضح العطية، (2003) أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر أهمها الآتي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع فب الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة: وتشمل الجدية في العمل، والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

كما يشير اللوزي والزهراني (2012) إلى أن الأداء الوظيفي يتكون من عدة عناصر، من أهمها:

- 1- العناصر التنفيذية: تتمثل في القدرة على تحديد متطلبات تحقيق العمل وذلك من خلال تحديد الموارد البشرية والمالية والمادية والعينة اللازمة لذلك.
- 2- العناصر الأكاديمية: وتتمثل بمعرفة الفرد بأنظمة العمل وإجراءاته والإلمام بأهداف ومهام العمل، والمعرفة أيضاً بالأسس والمفاهيم الفنية المرتبطة بالعمل.
- 3- العناصر التطويرية: وتتمثل بمتابعة الموظف للمستجدات في مجال عمله وتقديمه أفكار ومقترحات جديدة تثري العمل، وإمكانية تحمله مسؤوليات أعلى.
- 4- العناصر الأخلاقية: وتتمثل بقدرة الفرد على المحافظة على أوقات العمل والقدرة على طرح الأفكار والحوار البناء، وحسن التصرف، بالإضافة إلى اهتمامه بمظهره وهندامه.
- 5- العناصر الاجتماعية: وتتمثل في قدرة الفرد على إقامة علاقات ايجابية فعّالة مع الرؤساء الزملاء والطلبة.

أبعاد قياس الأداء الوظيفي:

لقد تم اختيار أربعة أبعاد لقياس الأداء والتي تم إختيارها لأغراض هذه الدراسة وذلك لأن أي سلوك في المنظمة يجب أن يرتقي إلى معايير محددة. فالأفراد لا ينتجون سلعة/ خدمة فقط وإنما ينتجون كمية معينة ضمن وقت محدد ومواصفات معينة ومستوى معين من الجودة وتحقيق مستوى رضى معين للعملاء (الدحلة، 2001).

وتشتمل عناصر عملية صناعة معايير الأداء على:

1. جودة الأداء: تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات معروفة.
2. سرعة الأداء: أو (الوقت) هو بيان يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت.
3. حجم الأداء: أو كمية الأداء (العدد) وهي المؤشر الخاص بكمية المنتج.
4. دقة الأداء: الخطوات اللازم اتباعها لتنفيذ المسؤولية الوظيفية المطلوبة. (الدحة، 2006).

ملامح الأداء المتميز:

يحتاج العاملون في المنظمة إلى معرفة ملامح الأداء المتميز، فهم بحاجة إلى أن يروا التصريحات الضخمة عن أفكار المنظمة والدور الذي تقوم به، والمبادئ التي تسير عليها تتحول إلى واقع ملموس يعيشوه، ويكمن التحدي الذي يواجهه المديرين بتحديد أي مستوى من مستويات الأداء يحتل الأهمية الكبرى بالنسبة للمنظمة ثم إيجاد الوسائل التي تجعل العاملين يتعرفون على هذه المستويات وكيفية الوصول إليها (هافارد، 2001).

وتشكل مؤشرات الفاعلية والكفاءة معاً معايير لقياس نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها، والنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من كلاهما، والمنظمة تكون كفوءة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة لها بشكل أمثل. فالمنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، بصورة دائمة هي أقدر على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها من حيث إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتزايدة للمستفيدين منها (الشماع، وحمود، 2005).

المبحث الثالث العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي:

بعد رحلات مضيئة وممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والهندسة الإدارية، والإنتاج اللحظي، والتحسين المستمر، لم يجد المدبرون ورجال الأعمال مؤخراً بُدأً من العودة للمبدأ الأول وهو البشر أنفسهم، فالعمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما البشر فهم الذين يفكرون ويتنافسون ويغيرون، لذلك فقد كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد. ومن هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك أو هندسة العلاقات، وعلى الرغم من ذلك فما تزال الممارسات والمفاهيم الإدارية فيما يتعلق بالإدارة غامضة في أذهان الكثيرين.

وفي هذا الموضوع يأتي مقياس الأداء البشري The HR Scorecard كي يعبر عن طريقة جديدة لقياس أداء العاملين ومقارنة ذلك الأداء بالإستراتيجية العامة للمنظمة، والخروج بمعايير إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية (خليل، 2012). ومن خلال هذا التعريف فإن مقياس الأداء البشري يعتبر أداة إدارية تسمح للمنظمات بإدارة الموارد البشرية بصفته مرتكزاً ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية، إضافة إلى استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمنظمة، وإيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين إستراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.

بناء على ما سبق يمكننا القول بأن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من العدالة والدافعية لدى جميع الأفراد العاملين، ووضع نظام فعال وعادل للحوافز يوجه لإثارة الدوافع والتي بدورها تدفع العاملين للإنتاج والإبداع وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل، فيصبح كل عضو من أعضاء المؤسسة يشعر على أنه جزء مهم منها وسيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه لعمله (الجساسي، 2010).

ولذلك فلا بد للإدارة من التعامل مع موظفيها بأسلوب عادل، حيث أن الموظفين عندما يحصلون على معاملة عادلة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي فإن ذلك يؤدي تحسين أداءهم، مما يجعلهم يبذلون كل جهد لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن. (بحر، وأبو سويرح، 2010).

ويبرز ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكوناً تفسيريًا، مع الأداء الوظيفي، إذ إن تحسين أداء الموظفين يعتبر عصب التطوير الإداري، حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف وتحسين قدراته الوظيفية، ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون نتائج الأداء متماسية مع أهداف المنظمة، وتعطي الموظف القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضى الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الاداء البشري من حيث الكفاءة الانتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره في الفعالية الكلية للمنظمة (البشاشة، 2008).

ووفقاً لذلك فإن العدالة التنظيمية تعمل على تطوير وتحسين أداء العاملين، من خلال أنها تعمل على تحسين الوضع النفسي للعاملين وتحسين نظرتهم الذاتية لأنفسهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.

المبحث الرابع الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم الدراسات السابقة العربية، والأجنبية، التي تم إجراؤها في موضوع العدالة التنظيمية، والمتعلقة أيضاً بالأداء الوظيفي وأهم الدراسات التي ربطت بين المفهومين، وفيما يلي عرض لأهمها وذلك وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

دراسة ابو القاسم (2015) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس- دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. اشتملت عينة الدراسة على 53 أستاذاً من الكلية، واعتمد الباحث من خلالها على المنهج الوصفي. توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها انخفاض معدّل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، وتسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات، أما فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فقد تم الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة، بينما سجل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي؛ في حين توصلت النتائج إلى عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب متغيرات: الجنس والرتبة والأقدمية والقسم.

دراسة الخرشة وآخرون (2015) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي من خلال الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (516) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن العدالة التنظيمية تفسر ما مقداره (3.62%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية.

دراسة Rai, (2013) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، والولاء والرغبة في ترك العمل: هل يُحدث تعامل المؤسسة مع الموظفين بعدالة تغييراً في سلوكيات ومواقف الافراد". هدفت الدراسة الى تقصي أثر العدالة التنظيمية في بعض سلوكيات ومواقف الموظفين مثل الرضا الوظيفي، والولاء، والرغبة في ترك العمل، وذلك في عينة قوامها (511) فردا في المؤسسات الصحية وإعادة التأهيل في الولاية الشرقية في الولايات المتحدة الأمريكية، بينت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالتين التوزيعية والمعلوماتية وبين الرضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالتين الاجرائية والشخصية وبين الرضا الوظيفي للموظفين، كما اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالتين التوزيعية والمعلوماتية على الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالتين الاجرائية والشخصية على الرضا الوظيفي للموظفين.

دراسة عباينه (2013) بعنوان "مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين". هدفت الدراسة الى معرفة مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة اربد، وأثره على تحسين أداء العاملين فيها. وقد اجريت الدراسة على عينة بلغت (638) في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد البالغ عددها (8) مستشفيات. توصلت الدراسة الى ان مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية الاردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغيري (الجنس، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (المستشفى، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). كما أظهرت الدراسة وجود تأثير هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى العدالة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد.

دراسة عبود (2012) بعنوان "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية"، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، والإجرائية والتفاعلية والتقييمية) على الرضا الوظيفي لدى عينة من المدرسين والمعلمين والبالغ عددهم (472) في عدد من مدارس مركز محافظة الديوانية، اعتمد الباحث على المنهج اللوصفي المسحي واستخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. بينت النتائج وجود معدل متوسط لشعور العاملين بالعدالة التنظيمية، وقد احتلت العدالة التفاعلية المرتبة الأولى، والعدالة الإجرائية ثانياً والعدالة التوزيعية ثالثاً، ثم العدالة التقييمية في المرتبة الأخيرة، أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي فقد تم تسجيل قيمة متوسطة، حيث بلغ بعد الرضا عن الذات أعلى قيمة، والرضا عن الجوانب المالية أدناها. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

دراسة أبوتايه (2012) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة ب(الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (326) موظفاً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية . بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة. لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية).

دراسة (2011) Erkuthu بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة". هدفت هذه الدراسة الى التعرف اذا ما كانت الثقافة التنظيمية تؤثر على العلاقة ما بين سلوك المواطنة التنظيمية والادراك للعدالة التنظيمية في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية التركية. وقد تم توزيع الاستبانة على (618) عضو هيئة تدريس في (10) جامعات تركية حيث تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي. اظهرت النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التفاعلية من وجهة نظر عينة الدراسة، ووجود علاقة ضعيفة بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات التعليمية التي تعتمد على عمل الفرق والجماعات. ويرى اعضاء الهيئة التدريسية ان نتائج مثل هذه الدراسة على الجامعات الحكومية من الصعب تعميمها على الجامعات الخاصة بسبب وجود الكثير من الاختلافات بين الجامعات الحكومية والخاصة. كما ان قادة المنظمات التعليمية الناجحين يعتمدون على فهم الثقافة التنظيمية للمنظمات التعليمية بالاضافة الى فهمهم لموضوع للعدالة التنظيمية بشتى ابعادها في تعاملهم مع الموظفين من حيث اظهار الاحترام والتقدير واظهار الاهتمام لحاجاتهم وتوفير مناخ عمل مناسب لهم.

دراسة (2011) Tziner & Oren بعنوان "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي". هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات مع الرضا الوظيفي، باعتبار العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، ودراسة أهم الفروق الموجودة في متغير المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات. اشتملت عينة الدراسة على (101) موظفًا من مؤسسات، واستخدم الباحثون أداة الاستبانة للحصول على البيانات من افراد عينة الدراسة، وقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لديهم، ووجود علاقة إيجابية كذلك بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات في متوسطات العدالة التنظيمية.

دراسة (2010) Argon, بعنوان "دراسة نوعية لتصورات الاكاديميين حول تقييم الأداء والدافعية والعدالة التنظيمية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات الأكاديميين في عدد من الجامعات التركية حول تقييم الدافعية والعدالة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (21) أكاديمياً تم اختيارهم عشوائياً من إحدى الجامعات التركية. أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن أحكام المقارنة في الأداء بين الأكاديميين في الجامعات تؤثر على تصوراتهم نحو العدالة التنظيمية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطاً حسب تصورات الأكاديميين في الجامعات التركية.

دراسة (2010) Martionson, بعنوان "اهمية العدالة التنظيمية في نزاهة البحث العلمي". هدفت الدراسة الى الكشف عن اهمية العدالة التنظيمية في نزاهة البحث العلمي. تكونت عينة الدراسة من (500) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائيا من كليات العلوم الانسانية وكليات العلوم في احدى الجامعات الامريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة الالكترونية في عملية جمع البيانات. اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين التصورات نحو العدالة التنظيمية وبين السلوكيات التنظيمية المثالية المسجلة لدى اعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة.

دراسة العمري وعيسى (2010) بعنوان "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية". هدفت الدراسة إلى تعرف النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة، من مختلف الكليات والتخصصات الأكاديمية، في منطقة الوسط والذي يبلغ عددهم 2119 عضو هيئة تدريس، من الذين هم على رأس عملهم خلال العام الدراسي 2008/2007. أما عينة الدراسة فقد تم تحديدها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، إذ بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات 500 عضو هيئة تدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النماذج التنظيمية (البيروقراطي، والرفاعي، والسياسي) السائدة مرتبة تنازلياً من النموذج البيروقراطي إلى النموذج الرفاعي فالنموذج السياسي.

وبالنسبة للعدالة التنظيمية جاءت العدالة التعاملية في المرتبة الأولى، والعدالة الإجرائية بالمرتبة الثانية. ومستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بشكل عام كان بدرجة متوسطة. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية والعدالة التنظيمية. ووجود فروق ذات دلالة في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية للنموذج التنظيمي (الرفاعي والسياسي) تعزى لنوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة.

دراسة (Rezainen & Nasrebad, 2010) بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، الرضى الوظيفي والثقة. تكونت عينة الدراسة من (361) من أعضاء هيئة التدريس في إحدى كليات الطب في جامعات إيرانية في طهران. أشارت نتائج الدراسة أن الالتزام المهني والرضى الوظيفي متوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. أشارت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية المدركة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر على العدالة التنظيمية لدى الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الإيرانية.

دراسة (Ponnun and Chuah, 2010) بعنوان "الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية وترك الموظفين للعمل في ماليزيا". هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والنية في ترك العمل لموظفي المنظمات في ماليزيا. اشتملت عينة الدراسة على (172) من موظفي المؤسسات في ماليزيا، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إدراك العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية هي من أهم الأبعاد التي تساهم بشكل ضروري في الالتزام التنظيمي والنية في ترك العمل.

دراسة (Yavuz, 2010) بعنوان "أثر إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لديهم". هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر إدراك العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية من قبل المعلمين على الالتزام التنظيمي لديهم

شملت هذه الدراسة المعلمين العاملين في مقاطعه قونيا في تركيا للسنة الدراسية (2009-2008)، وتكونت عينة الدراسة من (445) معلم ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) تجاه المنظمة.

دراسة (Alias et al., 2010) بعنوان "العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. تكونت عينة الدراسة من (120) من العاملين غير الأكاديميين تم اختيارهم عشوائياً من الجامعة الوطنية في ماليزيا. استخدمت الدراسة الاستبانة الموجهة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية نحو تصورات العاملين في الجامعة نحو العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وبين السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين في الجامعات.

دراسة السعود وسلطان (2009) بعنوان "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها". هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين، من حملة درجة الدكتوراه، في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم 2905 أعضاء، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية 450 عضو هيئة تدريس. وتحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدمت أداتان موجهتان لأعضاء هيئة التدريس،

وهما: مقياس العدالة التنظيمية، الذي صممه نيهوف ومورمان، وتكون في صورته النهائية من 26 فقرة بعد أن أضيف إليه بُعد رابع، ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعده برتر وزملاؤه، والمكون من 15 فقرة. وقد تم التحقق من صدق المقياسين وثباتهما. دلت نتائج الدراسة على 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.

- دراسة أبوتايه والقطاونة (2009) بعنوان: "العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الاردن". هدفت الدراسة الى تعرف مدى وجود علاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الاردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات من افراد عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (282) موظفاً. وقد بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. وأن الإحساس بالعدالة التنظيمية وتحديد العدالة التعاملية ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.

دراسة الصمادي (2008) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية". هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي، من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية وأبعادها المتمثلة بـ(عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات)، والتعرف على أثرها في الإلتزام الوظيفي (المعياري، والاستمراري، والاتجاهي)، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات من افراد عينة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (425) موظفاً. توصلت الدراسة الى النتائج أن شركات الأدوية الأردنية تحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية عند العاملين وأن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الإلتزام الوظيفي. كما اظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (الإجراءات، التعاملات، التوزيع) من جهة وبين أبعاد الإلتزام الوظيفي (المعياري، والاستمراري، والاتجاهي).

دراسة البشاشة (2008) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة الى التعرف على مدى وجود أثر للعدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي من خلال بناء استبانة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (919) موظفاً وموظفة من المؤسسات العامة الاردنية، وبينت النتائج أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وان هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة (العدالة التوزيعية، والتعاملية، والأخلاقية) في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي، والعضوية).

دراسة ابراهيم (2006) بعنوان "واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والموظفين". هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها. تكونت عينة الدراسة من (394) عضو هيئة تدريس و (538) موظفاً. ولتحقيق اهداف الدراسة تم بناء استبانتين لقياس العدالة التنظيمية تم توجيه احداها لاعضاء هيئة التدريس والاخرى للموظفين في الجامعات. اظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من ادراك اعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها للعدالة التنظيمية كما اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، ووجود فروق احصائية تعزى لمتغير الرتبة الادارية لصالح استاذ.

دراسة الفهداوي والقطاونة (2004) بعنوان: "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية". هدفت الدراسة الى تعرف مدى تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى الموظفين والموظفات في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات في جنوب الاردن. استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي من خلال بناء استبانة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة.

تكونت عينة الدراسة من (631) من الموظفين والموظفات في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات في جنوب الاردن. وقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين متغيرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية) والولاء التنظيمي، وان تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت مختلفة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة والراتب والعمر والمؤهل العلمي). دراسة العتيبي (2003) بعنوان " تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت". هدفت الدراسة الى معرفة تأثير العدالة التنظيمية المتمثلة ب (عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات) على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من ناحية وعلاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي من ناحية اخرى. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الاستبانة. بلغت عينة الدراسة (520) موظف حكومي في دولة الكويت. بينت الدراسة ان عدالة التوزيع والاجراءات اقوى مع الرضا الوظيفي منها مع الولاء التنظيمي، كما ان عدالة التوزيع تعد افضل مؤشر للتنبؤ بالرضا الوظيفي على حين كانت عدالة الاجراءات افضل مؤشر دال على الولاء التنظيمي.

دراسة الطحيح (2003) بعنوان: "العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية". هدفت الدراسة الى تقصي العلاقة بين عناصر الهيكل التنظيمي ومدى إدراك والعدالة التفاعلية والإجرائية لدى الموظفين في منظمات الأعمال الكويتية. اعتمد الباحث على المنهج المسحي الوصفي من خلال بناء استبانة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (292) موظفة من (12) منظمة كويتية مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. بينت النتائج وجود علاقة سلبية بين المركزية والعدالة التفاعلية والإجرائية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية 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 (2002) Schmiesing بعنوان "العوامل المؤثرة على إدراك العاملين في جامعة ولاية أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي". هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك العاملين في جامعة ولاية أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل، وتم جمع البيانات باستخدام أداة (Beugre) للعدالة التنظيمية ومقياس (Warner) للرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ادراكات العاملين في جامعة أوهايو كانت إيجابية نحو العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية، بينما كانت نظرتهم سلبية نحو العدالة التوزيعية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وادراكات العاملين نحو العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

دراسة محارمة (2000) بعنوان "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية". تكونت عينة الدراسة من (450) موظفاً من (15) دائرة حكومية في محافظتي الكرك والطفيلة. وقد دلت النتائج على 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 وفقاً لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للموظف.

دراسة (2000) Lee بعنوان: "تأثير علاقة الفرد برئيسه على إدراك العدالة التنظيمية وتأثير ذلك الإدراك للعدالة التنظيمية على اتجاهات وسلوكيات العاملين نحو العمل"، استهدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير علاقة الفرد برئيسه على إدراك العدالة التنظيمية وتأثير ذلك الإدراك للعدالة التنظيمية على اتجاهات وسلوكيات العاملين نحو العمل، بالإضافة إلى بحث التأثير الوسيط لعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات في العلاقة بين علاقة الفرد برئيسه وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لعدالة التوزيع على الرضا الوظيفي كما ترتبط سلبياً بنوايا ترك العمل، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لعدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي. كما تشير أيضاً لوجود تأثير معنوي لعلاقة الفرد برئيسه على العدالة التنظيمية، وبالتالي فإنه لكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تأثير وسيط في العلاقة بين علاقة الفرد برئيسه وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

دراسة العامور (2015) بعنوان "اثر عناصر العملية التدريبية في أداء العاملين الاداريين والفنيين". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق عناصر العملية التدريبية في جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية. والتعرف على اثر عناصر العملية التدريبية في اداء العاملين الاداريين والفنيين في جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية على اداء العاملين والاداريين. وتكونت عينة الدراسة من 602 موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باعداد استبانة، وبعد اجراء الاحصاءات اللازمة اظهرت النتائج ان هنالك اثر لتطبيق عناصر العملية التدريبية في اداء العاملين الاداريين والفنيين. كما بينت النتائج ان مستوى تطبيق عناصر عملية التدريبية في جامعة العلوم والتكنولوجيا كان بدرجة متوسطة. بالاضافة الى ان مستوى اداء العاملين الاداريين والفنيين جاء بدرجة مرتفع.

دراسة Otuko et al (2013) بعنوان "اثر أبعاد التدريب على الاداء الوظيفي للموظفين". هدفت الدراسة الى معرفة اثر تقدير الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب وتقييم التدريب على اداء الموظفين. تكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً و (6) رؤساء اقسام، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء الإحصاءات اللازمة أظهرت النتائج ان هناك تأثيراً ايجابياً وكبيراً لتقدير الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ولتقييم التدريب على الأداء الوظيفي للموظفين.

دراسة عوض (2012) بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات". هدفت الدراسة للتعرف اثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة القلمون الخاصة / سورية. وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين كافة في الجامعة البالغ عددهم (120) موظف وموظفة،

وبلغ حجم العينة (80) موظفاً وموظفة. بينت نتائج الدراسة المتوسط العام للأداء الوظيفي

كان جيد، إذ توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل، وتوفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين، وكذلك يحرص الموظفون على تحقيق أهداف الجامعة، ولديهم القدرة على التأقلم في الحالات الطارئة، وإنجاز الأعمال المطلوبة بوقت كافي.

دراسة (Aktar et al. (2012 بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين على البنوك التجارية في

بنغلادش"، فقد بحثت في اختبار العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين، وتحديد العلاقة بين الحوافز الداخلية والخارجية وأثر هذه الحوافز على أداء العاملين وسلوكياتهم على البنوك التجارية في بنغلادش، والارتقاء بثقافة الأداء لدى العاملين في هذه البنوك من خلال الأخذ بعين الاعتبار هذه الحوافز كنظام وطريقة لإدراك جهود العاملين، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة مهمة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في أداء العاملين في العمل، وأن هناك تأثيراً إيجابياً للمتغيرات المستقلة في أداء العاملين في العمل.

دراسة (Fleming (2010 بعنوان "تصورات أعضاء هيئة التدريس للأداء الوظيفي لرؤساء

جامعاتهم". وقد كشفت الدراسة عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية نحو الأداء الوظيفي لرؤساء الجامعات التي يعملون بها، وتكونت عينة الدراسة من (219) فرداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة أن توقعات أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة نحو الأداء. كما أن أداء الرؤساء يؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وأن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس مرتبط بتوقعاتهم نحو الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها الموظف إن كان أداءه الوظيفي جيداً.

دراسة الصرايرة والقضاة (2009) بعنوان "القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها". هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. تكونت عينة الدراسة من (125) شخصاً. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بعد ان تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد بينت نتائج الدراسة أن تقديرات المبحوثين على مقياس القيم البيروقراطية كانت مرتفعة، وبينت أن أداءهم الوظيفي كان مرتفعاً، وكانت الفروق في القيم البيروقراطية دالة إحصائياً، وتعزى لصالح مساعد المدير الذي تكون مدة خدمته (أكثر من 16 سنة)، وفي الأداء الوظيفي تعزى لمدير الدائرة الذي تكون مدة خدمته (أقل من 10 سنوات) وأن العلاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي دالة إحصائياً.

- دراسة الحلاق (2008) بعنوان: "أثر وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية". هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التدريب، التطوير، التحفيز) في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التدريب، التطوير، التحفيز) في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين تعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية التالية: العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية. ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين تعزى للجنس.

دراسة الكوفحي (2005) بعنوان "الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. وشملت الدراسة عينة تكونت من (449) فرداً موزعين على إحدى عشر مديرية. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للرقابة الإدارية في مجالي الشفافية، والحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة، بينما كان أثر الرقابة الإدارية على بقية المجالات بدرجة متوسطة.

دراسة الحوامدة (2004) بعنوان: "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، في الوزارات الخدمية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، والأداء والرضا الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئات الأولى والثانية والثالثة في وزارات قطاع الخدمات في الأردن وعددهم (1986) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (483) موظفاً، ولقياس عدالة نظام تقويم الأداء استخدم الباحث مقياس بيرس وبورتر (Pearce&Porter) المكون من (18) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي.

دراسة الطراونة (2002) بعنوان "إدارة الوقت والأداء الوظيفي" دراسة تحليلية مقارنة". هدفت الدراسة إلى قياس أثر الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي في كل من فاعلية وإدارة الوقت وهدر الوقت والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاعين العام والخاص. تكونت عينة الدراسة من (400) مدير منهم (175) من القطاع العام و(225) من القطاع الخاص وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة من الإدارات الوسطى في القطاعين، تبين وجود هدر للوقت في كليهما وعدم فاعلية إدارة الوقت في القطاع العام. كما تبين وجود علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي؛ في حين لم يظهر تأثير معنوي للوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي على هدر الوقت ولا لهدر الوقت على الأداء الوظيفي. ولم تظهر فروقات معنوية بين القطاعين إلا في أثر العوامل الإدارية والمناخ التنظيمي على فاعلية إدارة الوقت وكذلك في أثر فاعلية إدارة الوقت على الأداء الوظيفي.

ثالثاً: الدراسات ذات الصلة بالعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي:

دراسة العقلة (2011) بعنوان "العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها". هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (481) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بالإضافة الى مقابلة (12) من القادة الاداريين. وقد استخدمت الباحثة اداين لجمع البيانات حيث تم بناء الاداة الاولى وهي استبانة صممت لقياس مستوى العدالة التنظيمية السائدة في جامعة اليرموك وقياس مشتوى اداء أعضاء هيئة التدريس، اما الاداة الثانية فهي اداة المقابلات والتي تضمنت سؤال مفتوح حول سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية. بينت نتائج الدراسة ان درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، ودرجة مستوى اداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة. ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وبين اداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. اوصت الدراسة بضرورة تعديل نظام الترقية والحوافز والرواتب، وخلق مناخ تنظيمي داعم، وعمل دورات تدريبية تركز على موضوع العدالة.

دراسة أبو سمهدانه (2010) بعنوان "درجة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (250) عضو هيئة تدريس، وقد بينت النتائج أن فقرات الأداء الوظيفي حصلت على مستوى مرتفع، وعدم وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي والخبرة، كان هناك فروق في الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة تعزى للرتبة الأكاديمية.

دراسة اللوزي (2009) بعنوان "درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم". هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، وتكونت عينة الدراسة من القادة الإداريين ورؤساء الأقسام، والعاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (486) فرداً، تضمنت (18) مديراً عاماً و (52) مديراً مختصاً و (104) رؤساء أقسام، و (312) موظفاً. استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات اشتملت على المعلومات الديمغرافية عن المستجيب، وعلى أداة قياس العدالة التنظيمية للقادة الإداريين، وأداة قياس الأداء الوظيفي وأداة قياس الثقة بين القادة والمرؤوسين، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية كبيرة بشكل عام وفي جميع أبعادها، وكان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم مرتفعاً. وكانت درجة الثقة التنظيمية بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم والعاملين معهم مرتفعة.

التعقيب على الدراسات السابقة

- المنهجية: تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في إنتمائها للدراسات الوصفية، واستخدام كل منها لمنهج المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة.
- الاهداف: تحاول الدراسة الحالية إلقاء الضوء على مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وقد تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في تناولها لنفس هدف الدراسة الحالية ونفس متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي معاً) كدراسات كل من (العقلة، 2011)، (اللوزي، 2009) و(أبو سمهدانه، 2010). في حين تنوعت الاهداف والاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في قياس العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي مع غيرها من المتغيرات، كالرضا الوظيفي كما في دراسة (أبو القاسم، 2015) و(Rai, 2013) (عبود، 2012) و(Tziner & Oren, 2011) و(Schmiesing, 2002). والمواطنة التنظيمية كما في دراسة (الخرشة وآخرون، 2015) و(Rezainen & Nasrebad, 2010) و(Alias et al., 2010) و(أبو تايه، 2012). والالتزام التنظيمي كما في دراسة (عبابنة، 2013) و(Ponnu and Chua, 2010) و(الصمادي، 2008). والثقافة التنظيمية كما في دراسة (Yavuz, 2010) و(Erkuthu, 2011). والنزاهة كما في دراسة (Martinson, 2010)، والولاء التنظيمي كما في دراسة (الفهداوي والقطاونة، 2004) و(أبو تايه والقطاونة، 2009). والتماثل التنظيمي كما في دراسة (البشباشة، 2008). والحوافز كما في دراسة (Aktar et al., 2012)، والتدريب كما في دراسة (العامور، 2015) و(Otuko et al, 2013). والمناخ التنظيمي كما في دراسة (عوض، 2012). والقيم البيروقراطية كما في دراسة (الصرايرة والقضاة، 2009). والرقابة الادارية كما في دراسة (الكوفحي، 2005). وإدارة الوقت كما في دراسة (الطراونة، 2002).

- أداة الدراسة: جميع الدراسات السابقة استخدمت أداة الاستبانة لتحقيق اهدافها.
- مجتمع وعينة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في تناولها لموظفي المديرية كعينة للدراسة الميدانية، كدراسة كل من (الخرشة وآخرون، 2015) (عبابنة، 2013) و(Tziner & Oren, 2011) (Ponnu and Chuah, 2010) (العتيبي، 2003) و (محارمة، 2000) و(الطحيح ومحمد، 2003) و(الفهداوي والقطاونة، 2004) و(البشباشة، 2008) و(أبو تايه والقطاونة، 2009) و(أبو تايه، 2012) و(Aktar et al., 2012) و(اللوزي، 2009) و(العامور، 2015) و(Otuko et al, 2013) و(عوض، 2012) و(الحلاق، 2008) و(الكوفحي، 2005) و(الحوامدة، 2004) و(الطراونة، 2002) حيث تكونت عينتها جميعا من الموظفين في المديرية والدوائر والمستشفيات. بينما اختلفت عينة هذه الدراسة عن عينة دراسات أخرى كدراسات كل من (أبو القاسم، 2015) و(Erkuthu, 2011) و(Argon, 2010) و(Martinson, 2010) (العمري وعيسى، 2010) و(Rezainen & Nasrebad, 2010) و(سلطان والسعود، 2009) و (ابراهيم، 2006) و(العقلة، 2011) و(الصريرة والقضاة، 2009) و(Fleming, 2010)، و(أبو سمهدانه، 2010) حيث تكونت عينتها من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ودراسة (عبود، 2012) (Yavuz, 2010) حيث تكونت عينتها من المعلمين.
- مكان التطبيق: تنوعت الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة، فمنها ما أجريت في الأردن كدراسات كل من (الخرشة وآخرون، 2015) (عبابنة، 2013) و (العمري وعيسى، 2010) و(سلطان والسعود، 2009) و (ابراهيم، 2006) و (محارمة، 2000) و(الفهداوي والقطاونة، 2004) و(البشباشة، 2008) و(أبو تايه والقطاونة، 2009) و(أبو تايه، 2012) و(العقلة، 2011) و(اللوزي، 2009) و(العامور، 2015) و(الصريرة والقضاة، 2009) و(الحلاق، 2008) و(الكوفحي، 2005) و(الحوامدة، 2004) و(الطراونة، 2002) و(ابو سمهدانه، 2010).

- بينما أجريت دراسة (أبو القاسم، 2015) في مصر. كما أجريت دراسة (عبود، 2012) في العراق. وأجريت دراسات (العتيبي، 2003) (الطحيح ومحمد، 2003) في الكويت. وأجريت دراسات كل من (Rai, 2013) و (Martionson, 2010) و (Schmiesing, 2002) و (Fleming,) و (Argon, 2010) في الولايات المتحدة الأمريكية. وأجريت دراسات كل من (Erkuthu, 2011) و (Yavuz, 2010) في تركيا. كما أجريت دراسة (Rezainen & Nasrebad, 2010) في إيران. وأجريت دراسة (Ponnu and Chuah, 2010) و (Alias et al., 2010) في ماليزيا، وأجريت دراسة (عوض، 2012) في سوريا، بينما أجريت دراسة (Aktar et al., 2012) في بنغلادش..
- المجال الزمني: اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن المجال الزمني للدراسة الحالية، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة من (2000م - 2015م)، بينما تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام (2017).
- وأخيراً حاول الباحث الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية في أنها ساعدت في صياغة مشكلة الدراسة، ووضع تساؤلاتها، وايضاً في بناء مقياس الدراسة.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها :

نلاحظ مما سبق ومن خلال عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستوى المحلي و العربي والأجنبي، أن ما يميز الدراسة الحالية عما جاءت به الدراسات السابقة المشار إليها بما يلي:

1. تأتي هذه الدراسة مكتملة لما جاءت به الدراسات السابقة، إذ أن الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية، والمحلية التي تناولت موضوع مستوى العدالة التنظيمية، وأثرها على الاداء الوظيفي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق خاصة على الصعيد الأردني لا تزال محدودة والتي ولم تتناول جميع الأبعاد الموجودة في الدراسة،
2. لذا يُؤمل أن تضيف هذه الدراسة مساهمة متواضعة على المستويين النظري والعملي في مجال الإدارة العامة.
3. تتناول هذه الدراسة موضوع العدالة التنظيمية وأثرها الاداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات تعليمية حيوية ومهمة وهي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق.
4. حاولت الدراسة الحالية توفير مرجعية علمية وبيانات ومعلومات تتعلق بمستوى العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مما يساعد صانعي القرار في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق على تجنب المشكلات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية وأداء الموظفين.
5. معرفة أهم المقترحات لتحسين مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها، وهذا لم تتناوله أية دراسة أخرى حسب علم الباحث في الاردن.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

المقدمة:

يحتوي هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، والتي هدفت إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق ويصف الإجراءات المنهجية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها كما جاءت في الفصل الأول، حيث يبدأ بنظرة شاملة لطبيعة ونوع الدراسة واختيار مجتمع وعينة الدراسة، مع ثبات وصدق الأداة، والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين ومستخدمين في جميع مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق الثلاث (قصة المفرق، والبادية الشمالية الغربية، والبادية الشمالية الشرقية)، وتحتوي كل مديرية على مسميات وظيفية محددة وهي : مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم، وعضو قسم والذين بلغ عددهم (450) موظف تقريبا حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (190) مفردة حيث تم توزيع (190) استبانة فيما تم استرداد (180) منها صالحة للتحليل.

منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، لما يتمتع به من قدرة على تحليل ووصف الوضع الحالي لمديريات التربية والتعليم، وتحليل أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين فيها، وتطوير استبانة مناسبة لقياس أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي لمديريات التربية والتعليم محافظة المفرق .

أداة الدراسة :

تتمثل في تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات بعد الاطلاع على دراسة كل من: (أبوتايه،2012)،(Alias,etal, 2010)، فيما يخص المتغير المستقل (العدالة التنظيمية بأبعادها: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) ، ودراسة كل من (العامور، 2015)(Otuko,etal , 2013) فيما يتعلق بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي). حيث تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تشمل مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق (مديرية تربية قسبة المفرق، ومديرية تربية البادية الشمالية الشرقية، ومديرية تربية البادية الشمالية الغربية .

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والجدول رقم (1) يبين المعاملات لمجالات الدراسة، وقد اعتبرت هذه النسب مناسبة وملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول رقم (1)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات للأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
العدالة التوزيعية	0.74
العدالة الاجرائية	0.71
العدالة التفاعلية	0.76
العدالة التنظيمية	0.88
الأداء الوظيفي	0.91

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

الأساليب الإحصائية:

- بعد استرداد وجمع الاستبانات من عينة الدراسة تم تفريغها في الحاسوب وتحليلها باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) وذلك بالطرق الإحصائية المناسبة وهي:
1. التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، وللتعرف على توزيع أفراد المجتمع تبعاً للمتغيرات الشخصية.
 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة مدى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، وكذلك أداء الموظفين.
 3. معاملات الارتباط لفقرات الأداة، والتي تقيس درجة تناسق وترابط الفقرات ببعضها ضمن المجال الذي تنتمي إليه، وتناسق الفقرات ببعضها على مستوى الأداة ككل.
 4. الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، لقياس أثر تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الأداء الوظيفي لاستخدامها في اختبار الفرضيات.
 5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المتغير التابع طبقاً لعدد من المتغيرات المستقلة.

وصف خصائص الدراسة:

- فيما يلي وصف لخصائص الجزء الأول من الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، والجدول رقم (2) يبين التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

جدول رقم (2)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	138	76.7
	انثى	42	23.3
	المجموع	180	%100
العمر	اقل من 30 سنة	24	13.3
	من 30-أقل من 40 سنة	59	32.8
	من 40- أقل من 50 سنة	67	37.2
	50 سنة فأكثر	30	16.7
	المجموع	180	%100
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	22	12.2
	بكالوريوس	98	54.4
	دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه)	60	33.3
	المجموع	180	%100
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	10	5.6
	من 5- أقل من 10 سنوات	36	20.0
	من 10 - أقل من 15 سنة	58	32.2
	من 15 سنة فأكثر	76	42.2
	المجموع	180	%100
المسمى الوظيفي	مدير	3	1.7
	نائب أو مساعد مدير	6	3.3
	رئيس قسم	35	19.4
	عضو قسم	136	75.6
	المجموع	180	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول رقم (2) للتكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة أن نسبة الذكور بلغت (76.7) ويعزو الباحث ذلك لطول فترة الدوام في مراكز المديریات ولتفضيل الاناث الدوام في المدارس لاعتبارات اسرية وعائلية، ولقصر فترة الدوام.

كما يظهر وجود أغلب عينة الدراسة في فئتي العمر (31-40)، و(41-50) ويعزو ذلك الباحث للاستقرار الوظيفي خلال هذه الفترة العمرية في المديریات الثلاث. ويظهر أيضا أن نسبة الموظفين ممن يحملون شهادة دبلوم فأقل من افراد العينة فمرده حسب ما يعزوه الباحث الى وقف تعيين هذه الفئة من المؤهلات من قبل وزارة التربية واقتصر التعيينات على وظائف الفئة الثالثة .

أما ما يتعلق بسنوات الخدمة فإن الباحث يعزو ذلك الى استقرار فئتي (11-15)، و(16 فأكثر) في وظائفها كون مديريتين من الثلاث لم يتجاوز عمرهما العشرين عاما منذ استحداثهما.4 كما يعزو الباحث تركيز عينة الدراسة في وظيفة عضو قسم، الى محدودية المسميات الوظيفية الأخرى، فلكل مديريةية مدير واحد ومساعد مدير عدد اثنان فقط

المعيار الاحصائي:

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن لأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن غير موافق بشدة، درجة (2) تعبر عن غير موافق، درجة (3) تعبر عن موافق بدرجة متوسطة، درجة (4) تعبر عن موافق، درجة (5) تعبر موافق بدرجة عالية جدا، والتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الاستبانة وعلى كل فقرة من فقراتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (3).

الجدول (3)

اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر في الجدول (2) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (منخفض، متوسط، مرتفع)، وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- أقل من 2.34 منخفض.
- 2.34 - 3.68 متوسطة.
- 3.68 فأعلى مرتفعة.

الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات:

المبحث الأول أسئلة الدراسة

السؤال الأول : ما مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها؟

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
3	3	العدالة التفاعلية	3.36	.761	متوسط
2	2	العدالة الاجرائية	3.01	.761	متوسط
1	1	العدالة التوزيعية	2.17	.723	منخفض
		العدالة التنظيمية	2.88		متوسط

* العلامة العليا (5). المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.17-3.36)، حيث جاء مجال العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.36)، بينما جاء مجال العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.17)، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (2.88).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: العدالة التوزيعية

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعدالة التوزيعية مرتبة تنازليا حسب
المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تتناسب ساعات العمل اليومي مع ظروفي الخاصة	2.92	1.108	1	متوسط
4	توزع المكافآت والحوافز بناءً أسس عادلة ومقبولة	2.05	1.135	2	منخفض
2	يتساوى راتبي مع زميلي بالوظيفة والدرجة في الوزارات الأخرى	1.99	1.022	3	منخفض
6	أحصل على الحوافز مالية مناسبة جدا	1.96	.924	4	منخفض
1	أشعر أن الراتب الذي أتقاضاه من العمل عادل ومناسب	1.92	.948	5	منخفض
	العدالة التوزيعية	2.17			منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (1.92-2.92) حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تتناسب ساعات العمل اليومي مع ظروفي الخاصة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "أشعر أن الراتب الذي أتقاضاه من العمل عادل ومناسب" بأدنى متوسط حسابي بلغ (1.92)، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية ككل (2.17).

ثانيا: العدالة الاجرائية

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة الاجرائية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	يوضع التقرير السنوي الخاص بي بحياد وموضوعية من قبل رئيسي المباشر	3.83	1.013	1	مرتفع
13	يقوم المدير بجمع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار	3.22	1.165	2	متوسط
9	يتم مناقشتي بأي قرار يتعلق بعملتي قبل أتخذه	2.81	1.073	3	متوسط
5	تخضع الترقية لأسس ثابتة دون تحيز	2.74	1.160	4	متوسط
7	تطبق القرارات الإدارية على كافة العاملين بعدالة ودون تحيز	2.44	1.139	5	متوسط
	العدالة الاجرائية	3.01			متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.44-3.83) حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يوضع التقرير السنوي الخاص بي بحياد وموضوعية من قبل رئيسي المباشر" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.83)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "تطبق القرارات الإدارية على كافة العاملين بعدالة ودون تحيز" بأدنى متوسط حسابي بلغ (2.44)، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة الاجرائية ككل (3.01).

ثالثاً: العدالة التفاعلية

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التفاعلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	يعاملني رئيسي المباشر باحترام	4.05	.965	1	مرتفع
11	يناقشني رئيسي المباشر بالأمر المتعلقة بالعمل	3.70	1.046	2	مرتفع
16	يعمل الموظفون بروح الفريق وتسود قيم التعاون والاحترام المتبادل فيما بينهم	3.33	1.259	3	متوسط

متوسط	4	1.119	3.28	يوجد استثناءات عند تطبيق القرارات في العمل	15
متوسط	5	1.182	3.23	يتوخى المدير مصلحة العمل بالدرجة الأولى عند اتخاذ القرار دون أي مصلحة شخصية	12
متوسط	6	1.107	2.60	يسمح للعاملين إبداء آرائهم حول القرارات	8
متوسط			3.36	العدالة التفاعلية	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.60-4.05) حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يعاملني رئيسي المباشر باحترام " بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "يسمح للعاملين إبداء آرائهم حول القرارات " بأدنى متوسط حسابي بلغ (2.60)، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التفاعلية ككل (3.36).

السؤال الثاني : ما مستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها؟

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم
لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	أقوم بعملتي بأكمل وجه رغم وجود الخلافات	3.96	1.013	1	مرتفع
17	يملك الموظفون المعرفة والمهارة لأنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية	3.56	.976	2	متوسط
20	لدي الإستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام ان تطلب العمل ذلك	3.56	1.211	2	متوسط
18	يقوم الموظفون بتنفيذ العمل حسب الخطط السنوية والشهرية	3.48	1.059	4	متوسط
28	نتائج تقييمي مقنعة وتدفعني لمزيد من العطاء	3.48	1.054	4	متوسط
22	يلتزم الموظفون بتعليمات وقرارات مدرائهم	3.46	1.037	6	متوسط

متوسط	7	1.310	3.29	يتأثر أدائي بالوظيفة إذا لم أحصل على ترقية تتناسب مع تقييمي	29
متوسط	8	1.163	3.26	يهتم الموظفون بتحسين أدائهم وتطويره	21
متوسط	8	1.005	3.26	يحرص الموظفون على أداء العمل في وقته وبدون تأجيل	24
متوسط	10	1.201	3.18	يعد أسلوب المدير حافزا لي على أداء عملي بتفاني	25
متوسط	11	1.214	3.16	يقدم الموظفون الاقتراحات والآراء لتحسين العمل ورفع مستوى الأداء	33
متوسط	12	1.186	3.04	يتحمل الموظفون مسؤولية العمل ولديهم الصلاحية لاتخاذ القرار في صالح العمل	26
متوسط	13	1.221	3.02	يقدر المدراء الأداء الجيد في العمل	23
متوسط	14	1.171	2.88	يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية والعشائرية	32

متوسط	15	1.224	2.87	ظروف العمل تدفعني لمزيد من الأداء	31
متوسط	16	1.179	2.74	نظام التقييم في المديرية يساعد على اكتشاف المشكلات وحلها في الوقت المناسب	30
متوسط	17	1.219	2.58	تهتم المديرية بتطوير أداء العاملين فيها من خلال الدورات والبرامج التدريبية	19
متوسط			3.22	الأداء الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.58-3.96) حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "أقوم بعملي بأكمل وجه رغم وجود الخلافات" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.96)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "تهتم المديرية بتطوير أداء العاملين فيها من خلال الدورات والبرامج التدريبية" بأدنى متوسط حسابي بلغ (2.58)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (3.22).

المبحث الثاني فرضيات الدراسة

نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الأساسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عن هذه الفرضية, فرضيات فرعية وهي:

1. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي .

2. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة الاجرائية على الأداء الوظيفي.

3. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

قبل البدء في تطبيق الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة، فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبليّة، وذلك من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك كما هو موضح فيما يلي:

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (test) (One Sample Kolmogorov-Smirnov)، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول رقم (9)

اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات المستقلة والمتغير والتابع

المتغير	قيمة اختبار	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	1.246	.090
العدالة الاجرائية	1.193	.116
العدالة التفاعلية	1.179	.124
العدالة العدالة التنظيمية	1.161	.135
الأداء الوظيفي	.135	.165

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (9) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample

Kolmogorov-Smirnov test) لجميع المتغيرات كان أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

مما يدل على أن هذ المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي. وكذلك استناداً لنظرية النزعة المركزية والتي

تنص إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط

الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (الهيتمي، 2004).

اختبار قوة النموذج:

لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات

المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول رقم (10)

يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالتالي:

جدول رقم (10)

مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)

التفاعلية	الاجرائية	التوزيعية	
** .498	** .644	1	التوزيعية
** .798	1		الاجرائية
1			التفاعلية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ** ذات دلالة إحصائية على مستوى α

$(0.01 \geq \alpha)$

بالاعتماد على نتائج جدول (10) فإنه يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات

الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ، كما توضح النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين جميع المتغيرات المستقلة. وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر.

اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات

المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح

(Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج

مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على

مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة

اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات

المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (12) كالآتي:

جدول (11)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين
العدالة التوزيعية	.585	1.710
العدالة الاجرائية	.282	3.549
العدالة التفاعلية	.362	2.763

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (11) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

اختبار الفرضية الأولى:

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية بحيث تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الانحدار بطريقة (Enter).

جدول (12)

المتغيرات الداخلة (Variable Entered)*

الطريقة	المتغيرات الداخلة	النموذج
Enter	العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية	1

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (12) إلى أن جميع المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية)، كما يتبين أنه لا يوجد متغيرات مستبعدة، بينما الطريقة المستعملة (Enter).

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول (13)

جدول ملخص النموذج^b (Model Summary)

النموذج	R	2R	2Adjusted R	Std. Error of the Estimate
1	.781(a)	.609	.603	.466

a Predictors: (Constant), التفاعلية، التوزيعية، الاجرائية... المصدر: من إعداد الباحث بناءً على

نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (0.781)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (0.609) والذي يفسر بأنه لو أُضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.603)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (60.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (14) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (14)

نتائج تحليل التباين^b

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	59.644	3	19.881	91.460	.000(a)
البواقي	38.258	176	.217		
المجموع	97.902	179			

Predictors: (Constant), a التفاعلية، التوزيعية، الاجرائية المصدر: من إعداد الباحث بناءً

على نتائج التحليل الإحصائي

Dependent Variable: b الأداء

الوظيفي

يوضح جدول (14) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع). ومن خلال ما يبينه جدول (15) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (91.460) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن "نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (60.3%) من المتغير التابع. وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (15) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو

موضح فيما يلي:

جدول (15)

جدول المعاملات^a (Coefficient)

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Beta	Std.	B	
.000	4.111		.161	.664	(Constant) 1
.380	.880	.054	.063	.055	العدالة التوزيعية
.000	4.464	.396	.086	.385	العدالة الاجرائية
.000	4.995	.391	.076	.380	العدالة التفاعلية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل
Dependent Variable: الأداء الوظيفي...

الإحصائي

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى (H₀1a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (a≤0.05).

يتضح من خلال جدول رقم (15) أن قيمة (t) بلغت (0.880)، وهي أقل من قيمتها الجدولية

عند مستوى معنوية (0.380) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (a≤0.05)"

الفرضية الفرعية الثانية (H₀2a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (a≤0.05).

يتضح من خلال جدول رقم (15) أن قيمة (t) بلغت (4.464)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية

عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (a≤0.05)"

الفرضية الفرعية الثالثة (H_01a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال جدول رقم (15) أن قيمة (t) بلغت (4.995)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية

عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

ثانيا- الفرضية الرئيسية الثانية: (H_02)

الفرضية الأساسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق تعزى لمتغيرات، (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ..

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق حسب متغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي والجدول أدناه يبين ذلك .

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم
لمحافظة المفرق حسب متغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.16	.746
	انثى	3.42	.689
العمر	اقل من 30 سنة	2.91	1.067
	من 30- أقل من 40 سنة	3.19	.750
	من 40- أقل من 50 سنة	3.33	.625
	أكثر من 50 سنة	3.29	.586
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	3.47	.520
	بكالوريوس	3.17	.818
	دراسات عليا(ماجستير،دكتوراه)	3.21	.660

1.019	3.49	أقل خمس سنوات	سنوات الخبرة
1.073	2.99	من 5 - أقل من 10 سنوات	
.592	3.32	من 10 - أقل من 15 سنة	
.578	3.22	من 15 سنة فأكثر	
.212	3.82	مدير	المسمى الوظيفي
.456	3.40	نائب أو مساعد مدير	
.470	3.14	رئيس قسم	
.806	3.22	موظف	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (16) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفروق بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي ولبين دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين جدول (17).

جدول (17)

تحليل التباين لأثر الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.004	8.456	4.262	1	4.262	الجنس
.010	3.865	1.948	3	5.844	العمر
.452	.799	.403	2	.805	المؤهل العلمي:
.112	2.024	1.020	3	3.060	سنوات الخبرة
.442	.901	.454	3	1.362	المسمى الوظيفي
		.504	167	84.166	الخطأ
			179	97.902	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (17) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 8.456 وبدلالة احصائية بلغت 0.004، وجاءت الفروق لصالح الاناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر العمر، حيث بلغت قيمة ف 3.865 وبدلالة احصائية بلغت 0.010، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (17).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 0.799 وبدلالة احصائية بلغت 0.452.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 2.024 وبدلالة احصائية بلغت 0.112.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 0.901 وبدلالة احصائية بلغت 0.442.

جدول (18)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه للعمر على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم
لمحافظة المفرق

أكثر من 50 سنة	من 50-41	من 40-31 سنة	اقل من 31 سنة	المتوسط الحسابي	
				2.91	اقل من 31 سنة
			.27	3.19	من 40-31 سنة
		.15	*.42	3.33	من 50-41
	.05	.10	.37	3.29	أكثر من 50 سنة

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة العمر اقل من 31 سنة وفئة العمر من 50-41 وجاءت الفروق لصالح الفئة العمرية

50-41.

الفصل الخامس

المبحث الأول: مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق كما يتضمن التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

أولاً: مناقشة أسئلة الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها؟

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة تقدير متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.88)، حيث جاءت العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة متوسطة، ثم في المرتبة الثانية جاءت "العدالة الإجرائية" بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، وبدرجة متوسطة، وجاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وبدرجة منخفضة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبابنة، 2013) والتي بينت أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبود، 2012) والتي بينت النتائج فيها وجود معدل متوسط لشعور العاملين بالعدالة التنظيمية، ودراسة أبوتايه والقطاونة (2009)، والتي جاء فيها أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في مدينة الكرك الصناعية في الأردن جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (العقلة، 2011)، حيث بينت نتائج الدراسة فيها ان درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة

وفيما يتعلق ببعدها "العدالة التفاعلية" فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.60-4.05)، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التفاعلية ككل (3.36) والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) بدرجة متوسطة حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يعاملني رئيسي المباشر باحترام" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.05)، ويعزو الباحث ذلك لارتفاع ثقافة الموظفين ويظهر ذلك من خلال درجاتهم العلمية كما تسود بينهم أواصر القربى والاحترام المتبادل، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "يسمح للعاملين إبداء آرائهم حول القرارات" بأدنى متوسط حسابي بلغ (2.60)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف الثقافة التنظيمية لدى الرؤساء إذ يعتبر بعضهم ذلك ضعفاً وعدم قدرة على صنع واتخاذ القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبود، 2012) والتي بينت وجود معدل متوسط لشعور العاملين بالعدالة التنظيمية واحتل مجال العدالة التفاعلية المرتبة الأولى في دراسته التي بعنوان "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين في مركز محافظة الديوانية". كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمري وعيسى، 2010)، والتي بينت أن مستوى العدالة التعاملية جاء بالمرتبة الأولى في التأثير بالنماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية.

أما فيما يتعلق ببعدها "العدالة الإجرائية" والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.01)، وبانحراف معياري (0.761) وبدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.44-3.83) حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يوضع التقرير السنوي الخاص بي بحياد وموضوعية من قبل رئيسي المباشر" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.83)،

- ويعزو الباحث ذلك لوجود سجلات الأداء والتقارير السنوية التي تعتمد محاور محددة للتقييم ووضع درجات التقرير السنوي، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "تطبق القرارات الإدارية على كافة العاملين بعدالة ودون تحيز" بأدنى متوسط حسابي بلغ (2.44)، ويعزو الباحث ذلك لتدخل العوامل الشخصية وضعف الرقابة على القرارات الإدارية من خلال دائرة الرقابة وتوكيد الجودة في الوزارة. وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة الاجرائية ككل (3.01).

- أما فيما يتعلق ببعدها "العدالة التوزيعية" فقد تبين أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (1.92-2.92) وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية ككل (2.17). حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تناسب ساعات العمل اليومي مع ظروفه الخاصة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.92)، ويعزو الباحث ذلك لكون ساعات العمل محددة بموجب الأنظمة والتشريعات وقد حازت قبول الجميع بما في ذلك القطاع الخاص. وقد جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "أشعر أن الراتب الذي أتقاضاه من العمل عادل ومناسب" بأدنى متوسط حسابي بلغ (1.92)، ويعزو الباحث ذلك لعدم شعور الموظفين بالعدالة مع موظفين آخرين بوزارات أخرى بنفس المؤهلات العلمية وسنوات الخدمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات كل من: (العتيبي،2003)، و(محرمة،200)، و(Lee,2000)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

والذي نصه: ما مستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها؟

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق من وجهة نظر الموظفين فيها وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.58-3.96) وقد أظهرت نتائج هذا السؤال إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري (0.740)

حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "أقوم بعملتي بأكمل وجه رغم وجود الخلافات" بأعلى متوسط حسائي بلغ (3.96)، ويعزو الباحث ذلك الى الفهم الذي يتمتع به شريحة واسعة بين الموظفين بإدراكهم بأن متلقي الخدمة له حق الحصول عليها بغض النظر عن الخلافات التنظيمية بين العاملين، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "تهتم المديرية بتطوير أداء العاملين فيها من خلال الدورات والبرامج التدريبية" بأدنى متوسط حسائي بلغ (2.58)، ويعزو الباحث ذلك ضعف قسم التأهيل والإشراف التربوي في تلمس حاجات العاملين ممن التدريب والتأهيل والتركيز على تأهيل وتدريب المعلمين في الميدان، وبلغ المتوسط الحسائي للأداء الوظيفي ككل (3.22).

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأساسية الأولى التي نصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

قبل البدء في تطبيق الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة، فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبليّة، وذلك من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، ومن خلال ما تقدم من اختبارات قبليّة تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

ومن هنا يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن "نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (60.3%) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العقلة، 2011)، التي تبين فيها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

مناقشة الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى (H₀1a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (t) بلغت (0.880)، وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.380) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ويعزو الباحث ذلك وجود بعض الأسس التي تم وضعها لغايات صرف الحوافز والمكافآت، كما النسبة المرتفعة للتأهيل العلمي للموظفين مما يؤثر للمستوى الثقافي المرتفع لأفراد عينة الدراسة وبالتالي فإنهم لا يرون وجود أثرا على أدائهم الوظيفي، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (ابوسمهدانة، 2010)، التي بينت النتائج فيها أن فقرات الأداء الوظيفي حصلت على مستوى مرتفع، ودراسة (اللوزي، 2009) والتي بينت أيضا مستوى مرتفعا من الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية (H₀2a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (t) بلغت (4.464)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)"، ويعزو الباحث ذلك وجود أثر للعلاقات الشخصية في وضع التقرير السنوي للموظف، وقد يكون هنالك أثرا لعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فيما يخص الوظائف الإشرافية مما يؤدي الى وجود مثل هذا الأثر. الفرضية الفرعية الثالثة (H01a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (t) بلغت (4.995)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)"، ويعزو الباحث ذلك وجود أثر للخصائص الشخصية والقدرات والمهارات الإدارية في التعامل مع الموظفين.

المبحث الثاني التوصيات:

1. الاهتمام بتنمية إحساس الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والاجرائية، والتفاعلية)، مما يساعد في رفع وتحسين أدائهم الوظيفي.
2. إعادة النظر بأسس اختيار الوظائف القيادية بحيث تولي اهتماما خاصا بمهارات القائد ليكون أكثر حرصا في تطبيق اسس العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية، والاجرائية، والتفاعلية.
3. عقد الاجتماعات التثقيفية والدورات التدريبية للموظفين والقياديين لبيان أهمية تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها على انجاز العمل ورفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة ثقتهم برؤسائهم.
4. فتح المجال للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي والملاحظات فيما يخص وظائفهم والأعمال التي تناط بهم، مما يؤدي الى زيادة ثقة الموظفين بإدارتهم.
5. وضع أسس وتعليمات ثابتة فيما يخص توزيع الحوافز والمكافآت لابعاد أثر الخصائص الشخصية والديمغرافية والضغوط الجانبية على منحها أو توزيعها.
6. فيما يخص الدراسات المستقبلية، توصي الدراسة الباحثين بدراسة العوامل والخصائص الشخصية كعوامل وسيطة تؤثر على العلاقة بين الإحساس بالعدالة التنظيمية بأبعادها و الأداء الوظيفي.

المصادر والمراجع:

قائمة المراجع العربية:

ابراهيم، شمسه احمد، (2006)، "واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الاردنية من وجهة نظر
اعضاء هيئة التدريس والموظفين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان،
الأردن

إبراهيم مصطفى؛ أحمد الزيات؛ حامد عبد القادر؛ محمد النجار، (1972)، (المعجم الوسيط)، مجمع
اللغة العربية بالقاهرة، القاهرة: دار الدعوة للنشر والتوزيع، مصر.

ابن منظور، ابو الفضل، جمال الدين، (1892)، "لسان العرب" . مجلد 11، دار الروائع مجدلاوي
للطباعة والنشر، بيروت لبنان.

أبوتايه، بندر كريم(2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات
الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2):145-
186.

أبوتايه، 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.

ابو جاسر، صابرين، (2010)، اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي، رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو شيخة، نادر أحمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو سمهدانه، أسهمان. (2010). درجة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- أبو القاسم، حمدي، (2015)، "أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس- دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 11(3): 543- 571.
- إدريس، عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين، (2002)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الاسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- أكرم، سوزان، (2006)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعات عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- باجودة، ندى، (2010)، " واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- بحر، يوسف؛ أبو سويرح، أيمن سليمان، (2010)، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية، 18(2).
- البشاشة، سامر عبدالمجيد، (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4): 427-459.

بوقليح، محمد، (2011)، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن.

الجساسي، عبد الله حمد محمد. 2010. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

الحوامدة، نضال صالح، (2004)، العلاقة بلبين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية، مجلة جامعة الملك سعود، 15 (1):61-99.

الحلاق، توفيق، (2008)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخرشة، ياسين؛ الزريقات، خالد؛ حسونة، عبد الباسط، (2015)، أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، 35(2):225 - 256.

خليل، نانسي، التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

الدالة، سعود، (2003)، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الدحلة، فيصل، (2006)، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

درة، عبد الباري، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الاردن.

ديسلر، جاري (2007)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، ترتيب محمود خاطر (1989)، بيروت: دار الفكر، لبنان.

زايد عادل محمد، (1995)، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2 (2): 272-295.

زويلف، مهدي، (2003)، إدارة الأفراد، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر، الاردن.
الساعدي، مؤيد، (2011)، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، الاردن.

السعود، راتب؛ سلطان، سوزان، (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، 25(2+1): 191-231.

الشماع، خليل محمد؛ حمود، خضير كاظم، (2005)، نظرية المنظمة، ط2 عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.

الصرايرة، خالد؛ القضاة محمد، (2009)، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3)، 233-247 .

الصمادي، وليد، (2008)، أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الصواف، ماهر محمد، (2000)، "تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة العامة، 24(76).

- الصوص، نداء. (2008). السلوك الوظيفي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن.
- الصيرفي، محمد، (2009)، التحليل على مستوى المنظمات. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث مصر.
- الطحيح، سالم؛ حسين، محمد، (2003)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية. دراسة على الاعمال الكويتية. مجلة الإداري، 94 (25): 81-108.
- الطراونة، محمد، (2002)، إدارة الوقت والأداء الوظيفي "دراسة تحليلية مقارنة"، مؤتم للبحوث والدراسات، 7(1)، 63-94.
- العامور، حسن صبحي محمد، (2015)، أثر عناصر العملية التدريبية في أداء العاملين الاداريين والفنيين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- عبابنه، أسماء، (2013)، "مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
- عبد الرحيم، عاطف، (2009)، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين، (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك (المتعاقدين مع شركات التعليم)، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (61): 101-136.
- عبد المجيد، فاروق، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.
- عبد المحسن، توفيق، (2002)، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، عمان: دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، الاردن.

عبد المطلب، غانم السيد، (1999)، تحليل نظرية العدالة لجون رولز، مقالة علمية منشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت)، استرجعت بتاريخ 2017/2/17م من موقع

<http://saghanem.freeservers.com/rawlsthory.htm>

عبود، علي سكر، (2012)، "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 14(4): 66-81.

العتيبي، آدم، (2003)، تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الادارية، 10(3).

العجلاني، يوسف، (2000)، "العدل وتطبيقاته في التربية الاسلامية". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

العساف، عبد الله، (2003)، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العطوي، عامر، (2007)، "اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي؛ دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 10(1).

العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن.

العقلة، ريماء، (2011)، "العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء اعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن، الاردن.

العمري، عبيد، (2004)، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. 16(1).

العمري، ايمن؛ عيسى، زيد، (2010)، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (56): 183-211.

العميان، محمود، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

عوض، عاطف. (2012)، المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(2)، 413-456.

الفهداوي، فهمي؛ القطاونة، نشات، (2004)، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية"، المجلة العربية للإدارة، عمان، 24(2): 52-1.

القطاونة، نشات، (2003)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الكوفحي، محمود. (2005). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، إربد، الأردن.

اللوزي، فالح سلامة، (2009)، درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى؛ الزهراني، عمر، (2012)، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، دراسات العلوم الإدارية، 39(1): 1-28.

محارمة، ثامر محمد، (2000)، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة، 40(2): 319-340.

مخيمر، عبد العزيز، (2000)، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة: مصر.

المعاينة، أحمد علي. (2007). تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة: واقع وآفاق. عمان: دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، الأردن.

المغربي، عبد الحميد، (2001)، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في المنظمات، القاهرة: المكتبة العربية، مصر.

المغربي، كامل، (1994)، الادارة والبيئة والسياسة العامة"، ط1، عمان: مكتبة بغدادي، الأردن.

هافارد، بوب ت، (2001)، نحو النجاح، كيف تقيم اداء موظفيك، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.

هلال، محمد عبد الغني، (1999)، مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

الهييتي، صلاح الدين حسن، (2004) الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

وادي، رشدي، (2010)، العدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

- Adams, J. S., (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (ed.),
Advances in experimental social psychology, New York: Academic
Press.67:436-922
- Aktar, S., Sachu, M. & Ali, M.(2012). The Impact of Rewards on Employee
Performance in Commercial Banks of Bangladesh: A Empirical Study.
Journal Business and Management, 6(2), 9-15.
- Alias, M., Mohammad, J., & Habib, F. (2010). Organizational justice and
organizational citizenship behavior in higher education institution. Global
Business and Management Research, 2(1), 13.
- Argon, T. (2010). A Qualitative Study of Academicians' Views on Performance
Evaluation, Motivation and Organizational Justice. International Online
Journal of Educational Sciences, 2 (1), 133 – 180
- Caliskan, S, (2010) the interaction between paternalistic leadership style,
organizational justice and organizational citizenship behavior: A study
from Turkey- Chinaa- VSA Business Review, 9(10) 1514-1537.
- Erkuthu, D. (2011), The moderating role of organizational culture in the
relationship between organizational justice and organizational
citizenship behaviors”, Leadership & Organization Development, 32(6).
- Fleming, Christopher (2010). Faculty Expectation for college Presidents Job
Performance. The Journal of Higher Education, 81 (3), 251-273.
- Fredrickson, G. (1986). Recovery of civism in public administration, public
administration review, 3, (1): 141 – 183.]

- James, K, (1993), the social context of organizational justice, In: R cropanzano (Ed), justice in the workplace, Approaching fairness in human resource management, Hillsdale, NJ: Erlbaum 21-50.
- Karriker, J, & Williams, M, (2009), "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A mediated Multifoci Model", Journal of management, Vol. 35, No. 1, pp: 112-135.
- Kroenke, D, (1998), Management Information Systems, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Lee , H. (2000). "An Empirical study of organizaional Justice as a Mediator of the relationships among Leader-Member Exchange and Job satisfaction, organizational commitment, and Turnover intentions in the lodging industry, ph. D Dissertation, Virginia-state university.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research (pp. 27–55). New York: Plenum
- Martinson, B, (2010), the importance of Organizational Justice in ensuring research integrity, journal of empirical research ethics, 5 (3), 67-83.
- Moorman, R. H., (1991). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, Journal of Applied Psychology, 75 (3), 845 – 855..
- Noe, R.(2008). Employee Training and Development. Mc Graw Hill, 4th edition.

Otuko, A., Chege, k & Douglas, M (2013)Effect of Training Diemensions On Employees Work Performance, A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega Country. International Journal of Business and Management Invention, 2(9),138-149.

Ponnu, C.H, and Chuah, C.C. (2010). Organizational commitment: Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia . African Journal of Business Management . Vol. a, No.13, pp.2676-2692.

Rai, G.S. 2013. Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors, International Journal of Human Sciences,10(2): 261.

Rego, A, & 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. 3810-193 Aveiro.Portugal.

Rezainen, G, & Nasrebad, G. (2010). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors The Mediating Organizational Commitment, Satisfaction and Trust. Research Journal of Business Management, 4 (2) 112-120.

Robbins, s, Judge, T, (2007)," organizational behavior", 12th edition, Mc Graw Hill.

Schmiesing, R. (2002). Factors to Ohio state university Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. Dissertation Abstract International, 63, (4), 15-17.

Severin, T, (1999), Performance Rating, New York: Hastings House Publishers.

Steiner, D & Rolland F, (2006), "how to achieve the introduction of changes, the provision of organizational justice", journal of organizationa change Management, 19 (4): 437- 446.

Tziner, A. and Oren, L. 2011. Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All, Revista de Psicología del Trabajo y delas Organizaciones, 27(1): 68.

Yavuz, M. (2010) .The Effect of Teachers: Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment, African Journal Business Management , Vol.4, No.5, pp.695-701.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	اسم الجامعة
1	د. بهجت الجوازنة	جامعة آل البيت
2	د. زياد الصمادي	جامعة آل البيت
3	د. وليد العواودة	جامعة آل البيت
4	د. هاييل عبابنة	جامعة آل البيت
5	د. هاييل السرحان	جامعة آل البيت
6	د. عبدالله العظامات	جامعة آل البيت

ملحق رقم (2)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم الإدارة العامة

أخي الموظف / أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:-

يقوم الباحث في قسم الإدارة العامة بإعداد رسالة ماجستير في الإدارة العامة وموضوعها " أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق ".

ويتطلب استكمال موضوع الرسالة معرفة آرائكم حول موضوع البحث من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة التي أضعها بين أيديكم راجيا أن تعكس الإجابة واقعكم الفعلي في العمل للوصول إلى النتائج التي تخدم البحث العلمي وأهدافه، علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي وستعامل بسرية تامة

وتقبلوا احترامي لكم وتقديري لحسن تعاونكم

أخوكم الباحث:

فايز عودة مران السرحان

المشرف على الرسالة:

أ. د. رياض أبا زيد

أرجو وضع اشارة (x) في المربع المناسب لإجابتك

أ. القسم الأول - البيانات الشخصية

1	الجنس	ذكر	انثى
3	العمر	أقل من 30 سنة	30 الى أقل من 40 سنة
		40 الى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
4	المؤهل العلمي:	دبلوم كلية مجتمع فما دون	بكالوريوس
		دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه)	
5	سنوات الخبرة	أقل خمس سنوات	5 - أقل من 10 سنوات
		10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
6	المسمى الوظيفي	مدير	نائب أو مساعد مدير
		رئيس قسم	عضو قسم

ب. القسم الثاني - العدالة التنظيمية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	أشعر أن الراتب الذي أتقاضاه من العمل عادل ومناسب					
2	يتساوى راتبي مع زميلي بالوظيفة والدرجة في الوزارات الأخرى					
3	تتناسب ساعات العمل اليومي مع ظروفى الخاصة					
4	توزع المكافآت والحوافز بناءً أسس عادلة ومقبولة					
5	تخضع الترقية لأسس ثابتة دون تحيز					
6	أحصل على الحوافز مالية مناسبة جدا					
7	تطبق القرارات الإدارية على كافة العاملين بعدالة ودون تحيز					
8	يسمح للعاملين إبداء آرائهم حول القرارات					
9	يتم مناقشتي بأي قرار يتعلق بعملى قبل أخذه					

					يعاملني رئيسي المباشر باحترام	10
					يناقشني رئيسي المباشر بالأمر المتعلقة بالعمل	11
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقــــــــــــرة	الرقم
					يتوخى المدير مصلحة العمل بالدرجة الأولى عند اتخاذ القرار دون أي مصلحة شخصية	12
					يقوم المدير بجمع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار	13
					يوضع التقرير السنوي الخاص بي بحياد وموضوعية من قبل رئيسي المباشر	14
					يوجد استثناءات عند تطبيق القرارات في العمل	15
					يعمل الموظفون بروح الفريق وتسود قيم التعاون والاحترام المتبادل فيما بينهم	16

ب. القسم الثالث - الأداء الوظيفي

					يمتلك الموظفون المعرفة والمهارة لإنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية	17
					يقوم الموظفون بتنفيذ العمل حسب الخطط السنوية والشهرية	18
					تهتم المديرية بتطوير أداء العاملين فيها من خلال الدورات والبرامج التدريبية	19
					لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام ان تطلب العمل ذلك	20
					يهتم الموظفون بتحسين أدائهم وتطويره	21
					يلتزم الموظفون بتعليمات وقرارات مدراءهم	22
					يقدر المدراء الأداء الجيد في العمل	23
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم الفقرة	
					يحرص الموظفون على أداء العمل في وقته وبدون تأجيل	24
					يعد اسلوب المدير حافزا لي على اداء عملي بتفاني	25

					يتحمل الموظفون مسؤولية العمل ولديهم الصلاحية لاتخاذ القرار في صالح العمل	26
					أقوم بعملتي بأكمل وجه رغم وجود الخلافات	27
					نتائج تقييمي مقنعة وتدفعني لمزيد من العطاء	28
					يتأثر أدائي بالوظيفة إذا لم أحصل على ترقية تتناسب مع تقييمي	29
					نظام التقييم في المديرية يساعد على اكتشاف المشكلات وحلها في الوقت المناسب	30
					ظروف العمل تدفعني لمزيد من الأداء	31
					يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية والعشائرية	32
					يقدم الموظفون الاقتراحات والآراء لتحسين العمل ورفع مستوى الأداء	33