

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه

أ. أشرف ماجد عباينة و أ.قيصر علي هياجنة و أ. لنا هاشم الواكد
ماجستير إدارة ماجستير إدارة بكالوريوس محاسبة
بنك تنمية المدن القرى وزارة التربية والتعليم بنك تنمية المدن والقرى

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى جاءت بمستوى قليل، حيث جاءت (العدالة التفاعلية) في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، في حين جاءت (العدالة التوزيعية)، و(العدالة الإجرائية) في المرتبة الثانية والثالثة على الترتيب بمستوى قليل. كما أظهرت نتائج الدراسة أن أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى جاء بمستوى متوسط، حيث جاء (حجم، وجود، وسرعة، ودقة) أدائهم بمستوى متوسط، وكما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه في المملكة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة ما عدا العدالة التوزيعية تعزى لمُتغير (المسمى الوظيفي)، ولصالح تقديرات العاملين ذوي المسمى الوظيفي (موظف).

The level of organizational justice and its impact on the performance of employees in Cities and Villages Development Bank from the point of view its employees

Abstract: This study aimed to determine the level of the organizational justice and its impact on the employees performance of cities and villages development bank, from the point view of its employees.

The results showed that the organizational Justice in (CVDB) was in a low level, from (Justice Interactive) came of the first level, (distributive justice), and then (procedural justice). The results showed that the workers performance (CVDB) was at the average, as it says (size, quality, speed, accuracy) performance level of the average, as the results showed no effect statistically significant for Justice regulatory its three dimensions (distributive, procedural, interactive) on the performance of employees (CVDB) in all branches, and the presence of statistically significant differences between the averages calculations to estimate the study sample on the organizational justice and each dimension except distributive justice due to the variable (Job Title), and in favor of estimates workers with Job Title (employees),

أ. أشرف عبابنة وآخرون

المقدمة:

تركز كثير من المؤسسات في تحقيقها لأهدافها على إيجاد علاقة ناجحة بين الأهداف التنظيمية وأداء العاملين لذلك إن عملية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية هي من النشاطات المهمة لتحديد مراكز العاملين في المؤسسات حيث يلعب نظام العدالة دوراً مهماً في التأثير على العنصر البشري من خلال تفسيره لسلوك العامل نتيجة إدراكه لمفهوم العدالة مقارنة مع الأداء والجهود المبذولة في العمل (Mehrabi,Rangriz, Zadeh, &) (Khoshpanjeh, 2012).

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية والنظرية أن العدالة التنظيمية تركز على العلاقة بين الموظف والمدير من خلال معرفة ردود أفعال الموظفين نتيجة المعاملة الجيدة والسيئة من قبل المنظمة والمشرّف على حد سواء مما ينعكس على معاملة الموظف لعملاء المؤسسة (Topa,) (Moriano, & Morales, 2013).

لذلك تُعد العدالة التنظيمية إحدى المتغيرات التي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وأداء المنظمة من جانب آخر، وهذا يفسر انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين عند شعورهم بعدم العدالة، وازدياد شعور العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالمنظمة ومن ثم الارتقاء بسلوكياتهم نتيجة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم (زايد، 2006).

لذلك نظراً لأهمية العدالة التنظيمية في تفسير توجهات وسلوكيات الأفراد العاملين تجاه مؤسساتهم، وذلك لشعور الأفراد بأن ما يبذلونه من جهد في أداء الأعمال الموكلة إليهم يتم تقديرها بكل عدل ونزاهة، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين في عملهم داخل هذه المؤسسات، من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة التي سوف تركز على معرفة تأثير تطبيق العدالة التنظيمية بأبعدها على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه بكافة المستويات الإدارية فيه.

العدالة التنظيمية:

ظهرت أدبيات كثيرة حاولت تفسير ووصف لدور العدالة في بيئة العمل داخل المنظمات، وتوصلت هذه الأدبيات إلى إعطاء مفهوم جديد للعدالة يتناسب مع بيئة العمل وهو مفهوم العدالة التنظيمية (Greenberg, 1990).

فقد عرّف مفهوم العدالة التنظيمية من خلال بعدين رئيسيين وهما البعد الأول عدالة التوزيع والبعد الثاني عدالة الإجراءات وعرّفت بأنها الدرجة التي يتم من خلالها تحقيق المساواة والنزاهة

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

في الحقوق والواجبات التي تمثل العلاقة بين الفرد و المنظمة وتُجسد مفهوم العدالة من خلال مبدأ تحقيق الواجبات من قبل الأفراد تجاه المنظمة والتأكيد على الثقة التنظيمية المطلوبة من كلا الطرفين (Moorman & Niehoff, 1993)، كما وعُرِّفت العدالة التنظيمية بأنها التقييم الشخصي للفرد لطبيعة الممارسات الأخلاقية المستمرة من قبل الإدارة في المنظمة والتي تنعكس بالفائدة والمصلحة على المنظمة والموظفين معا (Sudin, 2011). وبأنها القيمة التي تنتج من خلال إدراك الأفراد للإنصاف أو النزاهة في العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون بها (Ross, Meyer, Chen, & Keaton, 2009).

قد صنف كل من نيوهوف ومورمان (Moorman & Niehoff, 1993) العدالة التنظيمية في ثلاثة أبعاد، هي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية):

1. العدالة التوزيعية: عُرِّفت العدالة التوزيعية بأنها عدالة العوائد التي يحصل عليها الفرد مقابل قيامه لعمله داخل المنظمة (Moorman, 1991)، وعرفها الباحثون على أنها إدراك الأفراد للإنصاف في عملية توزيع مخرجات المنظمة (الرواتب، والمكافآت، وفرص الترقية، وغيرها)، وكذلك الإنصاف في عملية توزيع الموارد وعبء العمل بينهم (Cho & Kessler, 2008).

2. العدالة الإجرائية وفقاً للسياق التنظيمي في المنظمة تعد العدالة الإجرائية من المصادر المهمة جداً للتبادل الاجتماعي في كل المستويات الإدارية داخل المنظمة (Jamaludin, 2009). تشير العدالة الإجرائية إلى إدراك العدالة للإجراءات المستخدمة في صنع واتخاذ القرارات والأساليب والعمليات المستخدمة داخل المنظمة، والتي من خلالها نستطيع أن نحدد المخرجات والعوائد (السالم والحياني، 2007).

3. العدالة التفاعلية: تُعرَّف العدالة التفاعلية بمدى شعور الفرد بعدالة المعاملة عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية وكذلك معرفة هذا الفرد بالأسباب التي أدت إلى تطبيق تلك الإجراءات (سعود وسلطان، 2009). وتُعرَّف أيضاً بأنها عملية إدراك الموظفين لطريقة المعاملة مثل (العدل، الاحترام) التي تُمارسها الإدارة في حق الموظفين خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية (yavuz, 2010).

تنقسم العدالة التفاعلية إلى بعدين: البعد الأول فيتمثل بالعدالة في المعاملة الشخصية تعكس الدرجة التي يشعر بها الأفراد بأنهم يعاملون باحترام وبتقدير وبوقار من قبل الآخرين. أما البعد الثاني فيتمثل بالعدالة المعلوماتية وهو التركيز على توضيح وتفسير المبررات للموظفين حول

أ. أشرف عبابنة وآخرون

استخدامهم لإجراءات معينة داخل المنظمة وذلك بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بتطبيق هذه الإجراءات والطريقة التي تم إتباعها من قبل المنظمة لتوزيع العوائد عليهم (Rana, Garg & Rastogi, 2011).

الأداء:

هناك اهتمام متزايد من قبل كثير من المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء بموضوع الأداء، لذلك الجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع درجاته بحيث يصبح معياراً للنمو والتقدم الاقتصادي والإداري؛ وذلك لأن نمو الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الأداء، وأيضاً هناك اهتمام كبير برفع مستوى الأداء من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات، لما لهذا العامل من دور كبير ومهم في إحداث تأثير إيجابي وسلبى على فاعلية وكفاءة المؤسسات ككل (ميا، ديب والشامسي، 2009).

فقد عرّف الصرايرة والقضاة (2009) الأداء على أنه حصيلة تفاعل عاملين، هما المقدرة والدافعية معاً، بمعنى إذا امتلك الفرد مقدرة على أداء العمل بدون وجود الدافعية لديه لا يؤدي العمل بالشكل المطلوب، وإذا كانت لديه الدافعية في العمل بدون المقدرة لا يمكن أن يؤدي العمل كما ينبغي. عرّف الأداء هو ذلك الفعل الذي يقود إلى تأدية الأعمال كما يجب، ويتصف هذا الفعل بالشمولية والاستمرار أو هو القيام بفعل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً (الداوي، 2009). وقد عرّفه مزهودة (2001، ص86) بأنه "الكيفية التي يؤدي بها العاملون نشاطاتهم ومهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية المناسبة".

مشكلة الدراسة:

يعد بنك تنمية المدن والقرى الأردني من مؤسسات الدولة المهمة في بعض الدول من بينها الأردن وهذا ما دعا إليه غالبية الدول ومنها الأردن نحو دعم وتنمية هذا البنك، ولكن بالرغم من أهمية هذه المؤسسة ودورها الحيوي تزداد المشاكل التي تواجهها هذا البنك والتي تقف عائقاً أمام نموه وازدهاره وتطوره، وتتلخص مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال التالي: "ما مستوى كل من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وأداء العاملين لدى الأفراد عينة الدراسة في بنك تنمية المدن والقرى الأردني موضوع الدراسة وأثر مستوى العدالة التنظيمية الموجود على أداء العاملين"

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

أهمية الدراسة:

بينما تتجلى أهمية الدراسة من خلال جانبين؛ الجانب العملي: حيث توفر هذه الدراسة التغذية الراجعة للإداريين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بأهمية تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية، وتقدم كثيرا من المقترحات التي تفعل وتوضح بأهمية هذا المفهوم في البنك، وأثرها على أداء العاملين في القطاع المصرفي بصفة عامة والبنك موضوع الدراسة بصفة خاصة. والجانب النظري: حيث تبرز أهمية هذا الجانب في أنه إثراء وإضافة إلى أدبيات الموضوع من خلال التعريف بأهم متغيرات السلوك التنظيمي في علم الإدارة ألا وهي مفهوم العدالة التنظيمية ومفهوم الأداء.

أسئلة وفرضيات الدراسة اشتملت الدراسة الحالية على سؤالين رئيسيين، هما:

السؤال الأول: "ما مستوى العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه من وجهة نظر العاملين فيها؟".

السؤال الثاني " يوجد تأثير لتبني العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى الأردني على أداء العاملين في أبنك "

كما اشتملت فرضيتين رئيسيتين، هما:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للعدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه في المملكة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني على فقرات الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تعزى لمُتغير (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة والراتب الشهري)".

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الأداء لدى العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه، وكذلك التعرف على أثر تطبيق العدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه.

أ. أشرف عبابنة وآخرون

الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت مفهومي العدالة التنظيمية، وأداء العاملين. ومن هذه الدراسات دراسة مورمان (Moorman, 1991) التي بحثت في اختبار العلاقة بين إدراك العدالة وسلوك المواطنين، وشملت الدراسة موظفي شركتين من وسط الجزء الغربي للولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إدراك العدالة الإجرائية وسلوك المواطنين بأبعاده الخمسة، وأن العدالة التوزيعية فشلت في التأثير على أي بعد من أبعاد سلوك المواطنين.

كما أجرى العطوي (2007) دراسة هدفت إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، وتوصلت هذه الدراسة إلى توجه إيجابي نوعاً (ما) لدى الكادر التدريسي اتجاه العدالة التوزيعية وتوجه بين معتدل ومنخفض اتجاه العدالة الإجرائية، والعلاقاتية والمعلوماتية. ووجود ارتباط معنوي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي. ووجود تأثير معنوي لكل من العدالة الإجرائية والعلاقاتية على أبعاد الأداء السياقي بأبعاده الثلاثة.

أما دراسة (البشاشة، 2008) فهدفت إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة ضمت (919) مدير وعامل. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية)، جاءت بدرجة متوسطة. كما بينت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية مهمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية). كما بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة).

كما أجرى الصرايرة والقضاة (2009) دراسة هدفت التعرف على علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الجامعة في العام (2007/2008)، وبينت هذه الدراسة أن الأداء الوظيفي كان مرتفعاً، والفروق في قيم الأداء الوظيفي تعزى لمدير الدائرة التي تكون مدة خدمته

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

(أقل من 10 سنوات)، وأن العلاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي دالة إحصائية بلغت (0.75).

كما قام الخشروم (2010) بدراسة هدفت إلى معرفة عدالة التعاملات وضغوط صراع الدور التي تواجه عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، وتحديد الأهمية النسبية لعدالة التعاملات ومدى ارتباطها بضغوط صراع الدور، ومعرفة الأثر بين عدالة التعاملات وصراع الدور، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود أثر معنوي بين عدالة التعاملات وصراع الدور، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدرجات الممرضين لعدالة التعاملات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

أما دراسة جوده (Judeh, 2011) فهذه الدراسة إلى تحديد إدراك العدالة التنظيمية في شركات الإعلام الأردنية، وتحديد فيما إذا هناك علاقة بين اتخاذ القرار الأخلاقي والعدالة التنظيمية، وشملت عينة الدراسة (214) موظفاً من شركات الإعلام الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك إدراكاً إيجابياً متوسطاً للعدالة التنظيمية من قبل الموظفين، وأن هناك علاقة إيجابية بين القرار الأخلاقي والعدالة التنظيمية.

أما دراسة عباينة (2012) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب مهم لإدارة الأداء وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية وبيان مستوى نجاح تطبيقه في دائرة الجمارك الأردنية، وأثره على تحسين أداء العاملين فيها، تم اختيار عينة عشوائية من دائرة الجمارك والمراكز التابعة لها، وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. أن مستوى أداء العاملين في مديريات ومراكز دائرة الجمارك المعاد هندستها من وجهة نظر العاملين في الدائرة كان مرتفعاً وكانت أبعاده مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- كانت درجة بعد " جودة الأداء" مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى.
- كانت درجة بعد " سرعة الأداء" مرتفعة وقد احتلت المرتبة الثانية.
- كانت درجة بعد " تكلفة الأداء" مرتفعة وقد احتلت المرتبة الثالثة.

وأخيراً دراسة اكنار وساجو وعلي (Aktar, Sachu, & Ali, 2012) 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 بتقافة 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

أ. أشرف عبابنة وآخرون

في أداء العاملين في العمل، وأن هناك تأثيراً إيجابياً للمتغيرات المستقلة في أداء العاملين في العمل.

يتبين من عرض الدراسات السابقة تناولها تأثير العديد من المتغيرات مثل الحوافز على أداء العاملين، ولا توجد أي دراسة في حدود علم الباحث تناولت تأثير العدالة التنظيمية على أداء العاملين.

محددات الدراسة:

إن من أهم المشاكل والمعوقات التي واجهها الباحثون أثناء إجراء هذه الدراسة، تمثلت بما يلي:

1. أن هذه الدراسة تعبر عن إدراكات واتجاهات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة وليس الواقع كما هو فعلياً.
2. قلة الدراسات المحلية والعربية التي ناقشت موضوع الدراسة، تأثير العدالة التنظيمية على الأداء أو العلاقة بينهما على حد علم الباحثين.
3. عدم استجابة بعض أفراد العينة على فقرات الدراسة، وذلك لضعف ثقافة التجاوب مع الدراسات الميدانية والاستبانة.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه من أكثر المناهج استخداماً في تحليل الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وكذلك دراسة الواقع والظاهرة كما هي ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميًا. وهذا المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (383) في مختلف المستويات الإدارية في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروعها والبالغ عددها (11) فرعاً، وجميع مكاتبه والبالغ عددها مكتبين للعام لغاية شهر سبعة من العام 2013م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 170 فرداً، منهم 27 مديراً، و51 رئيس قسم، و 92 عاملاً، بعد توزيع استبيانات ليتم استرجاع 162 استبانة، منها 153 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول (1) يبين ذلك.

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

الجدول (1): أعداد الموظفين حسب المستوى الإداري والعينة التي أخذت من البنك وفروعه ومكاتبه موضع الدراسة:

النسبة %100	صالح للتحليل	النسبة %100	المسترجع	النسبة %100	الموزع على العينة	مجتمع الدراسة	المسمى الوظيفي
85%	23	93%	25	100%	27	27	مدير
90%	46	96%	49	100%	51	51	رؤساء أقسام
91%	84	96%	88	30%	92	305	عاملين
40%	153	95%	162	44%	170	383	المجموع

كما يبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوسطية (المتغيرات الديمغرافية)، وهي المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة والراتب الشهري. الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوسطية (المتغيرات الديمغرافية): المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة والراتب الشهري.

النسبة المئوية %	العدد	المستوى/الفئة	المتغير
15.0	23	مدير	المسمى الوظيفي
30.1	46	رئيس قسم	
54.9	84	موظف/ عامل	
100.0	153	المجموع	
25.5	39	من 5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة
43.8	67	من 5 - أقل من 10 سنوات	
30.7	47	من 10 سنوات فأكثر	
100.0	153	المجموع	
7.8	12	200 دينار فأقل	الراتب الشهري
30.1	46	من 200 - أقل من 300 دينار	
33.3	51	من 300 - أقل من 400 دينار	
28.8	44	من 400 دينار فأكثر	
100.0	153	المجموع	

أ. أشرف عبابنة وآخرون

أداة الدراسة:

بعد الرجوع للدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة (العدالة التنظيمية والأداء)، قام الباحثون بتطوير فقرات الاستبانة، بحث تكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول يتضمن المتغيرات الديموغرافية، وتشمل: سنوات الخدمة، والراتب، والمسمى الوظيفي. والجزء الثاني يحتوي على فقرات مقياس العدالة التنظيمية والمكون من (22) فقرة - قام الباحثون بالاعتماد على دراسة الشاوي (2010) في تطوير هذه الاستبانة -تقيس ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية، وهي العدالة التوزيعية وعدد فقراتها (7) فقرات، والعدالة الإجرائية وعدد فقراتها (8)، والعدالة التفاعلية وعدد فقراتها (7) فقرات، وأما الجزء الثالث فقد تضمن مقياس الأداء والمكون من (20) فقرة - اعتمد الباحثون في تطويرها على دراسة النميان (2003)، ودراسة عبابنة (2012) - تقيس أربعة أبعاد للأداء هي سرعة الأداء ودقة الأداء وجودة الأداء وحجم الأداء وعدد فقراته (4) فقرات في كل بعد من أبعاد الأداء الأربعة.

وتم الاعتماد على تدرج خماسي (مقياس ليكرت) في الإجابة على فقرات الاستبانة وهي: قليلة جداً، وقليلة، ومتوسطة، وكبيرة، وكبيرة جداً. بحيث صُححت هذه الإجابات لغايات التحليل الإحصائي على النحو الآتي: أعطيت الإجابة "قليلة جداً" درجة واحدة، وأعطيت الإجابة "قليلة" درجتان، وأعطيت الإجابة "متوسطة" ثلاث درجات، وأعطيت الإجابة "كبيرة" أربع درجات، وأعطيت الإجابة "كبيرة جداً" خمس درجات. ولتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد الاستبانة وعلى كل فقرة من فقراتها، تم استخدام المعيار الإحصائي المبين في الجدول (3) والمُعتمد على المتوسطات الحسابية

الجدول (3): المعيار الإحصائي ولتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد

الاستبانة وعلى كل فقرة من فقراتها

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
بدرجة قليلة جداً	من 1.00 - أقل من 1.80
بدرجة قليلة	من 1.80 - أقل من 2.60
بدرجة متوسطة	من 2.60 - أقل من 3.40
بدرجة كبيرة	من 3.40 - أقل من 4.20
بدرجة كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها بجميع أجزائها على مجموعة من المُحكِّمين ذوي الخبرة والاختصاص والبالغ عددهم (11) من محكمًا، وذلك لإبداء آرائهم حول تلك الفقرات، من حيث الصياغة اللغوية والنحوية لها، وتعديل الأخطاء الإملائية التي فيها، ومحتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث فيه، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة بجزئها (مقياس العدالة التنظيمية، ومقياس أداء العاملين)، تم تطبيقها وإعادة تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، مكونة من 35 عاملاً، وبفارق زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق. ليتم حساب معاملات ثبات الإعادة (معامل ارتباط بيرسون)، ومعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل بُعد من أبعاد كل مقياس وللمقياس ككل والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): معاملات ثبات الإعادة (معامل ارتباط بيرسون)، ومعاملات ثبات الاتساق الداخلي

(كرونباخ ألفا) لكل بُعد من أبعاد كل مقياس وللمقياس ككل

المتغير	المجال	معامل ثبات	
		الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	الإعادة (بيرسون)
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	0.82	0.81
	العدالة الإجرائية	0.84	0.80
	العدالة التفاعلية	0.88	0.83
	فقرات العدالة التنظيمية ككل	0.90	0.87
أداء العاملين	دقة الأداء	0.80	0.77
	سرعة الأداء	0.79	0.81
	جودة الأداء	0.85	0.83
	حجم الأداء	0.81	0.80
	فقرات أداء العاملين ككل	0.91	0.86

أ. أشرف عبابنة وآخرون

يُلاحظ من الجدول (4) أن معاملات الثبات لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من (0.60)، مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات، في حين بلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ككل والمتعلقة بالعدالة التنظيمية (0.90)، والمتعلقة بفقرات أداء العاملين ككل (0.91) وهما أعلى من (0.60) مما يدل على ترابط فقرات (إتساق داخلي) كل مقياس، مما يؤكد صلاحية ومدلولية الاستبانة في إختبار الفرضيات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على متغيرات مستقلة مُتمثلة بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، ومتغيرات تابعة مُتمثلة بأداء العاملين بأبعادها الأربع (دقة الأداء، وسرعة الأداء، وجودة الأداء، وحجم الأداء)، ومتغيرات وسيطية (المتغيرات الديمغرافية) هي: المُسمى الوظيفي (مدير، ورئيس قسم، وعامل)، وعدد سنوات الخدمة (من 5 سنوات فأقل، ومن 5 - أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات فأكثر)، والراتب الشهري (200 دينار فأقل، ومن 200 - أقل من 300 دينار، ومن 300 - أقل من 400 دينار، ومن 400 دينار فأكثر).

المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures)، لوصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الوسيطة، ومعامل ارتباط بيرسون لتقدير ثبات الاعادة للأداة، ومعادلة كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة. واختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية وحسب المتغيرات الوسيطة واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً وأخيراً تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

عرض نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما مستوى العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيها؟". وبهدف التعرف على آراء العاملين حول العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى الأردني، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة فقرات كل مجال من مجالات العدالة التنظيمية، كما هو موضح في الجدول (5):

الجدول (5): المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى الأردني مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
3	العدالة التفاعلية	2.63	.75	متوسطة	1
1	العدالة التوزيعية	2.32	.68	قليلة	2
2	العدالة الإجرائية	2.26	.65	قليلة	3
	العدالة التنظيمية	2.39	0.61	قليلة	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [2.26 - 2.63] وبانحراف معياري ما بين [0.65 - 0.75] وبدرجة تقدير قليلة، كما يتبين من الجدول (5) أن متوسط تقديرات عينة من العاملين على أداء الدراسة (العدالة التنظيمية) ككل (2.39) بانحراف معياري (0.61) وبدرجة تقدير قليلة، وأن المجال الثالث (العدالة التفاعلية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.63) بانحراف معياري (0.75) وبدرجة تقدير قليلة. تلاه المجال الأول (العدالة التوزيعية)، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.32) بانحراف معياري (0.68) وبدرجة تقدير قليلة، أما المجال الثاني (العدالة الإجرائية) فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.26) بانحراف معياري (0.65) وبدرجة تقدير قليلة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات العدالة التنظيمية، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مجال العدالة التنظيمية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	8	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة	2.42	1.07	قليلة
2	12	يتناسب راتبه الشهري مع راتب زميله وبنفس المؤهلات في وظائف أخرى	2.27	.95	قليلة
3	7	اشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لقدراتي	2.44	1.17	قليلة
4	6	تتناسب الرواتب والمكافآت التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في العمل	2.55	1.24	قليلة
5	18	تتناسب العلاوات المالية الإضافية (العلاوة الزوجية، الأطفال، النقل) التي أحصل عليها مع تزايد تكاليف المعيشة	2.11	.80	قليلة
6	13	توزع الحوافز بين العاملين في البنك بعدالة	2.22	.89	قليلة
7	14	يوزع عبء العمل في البنك بين العاملين بشكل عادل	2.22	.74	قليلة
8	21	يتخذ المدير قراراته الوظيفية بموضوعية	2.01	.95	قليلة
9	17	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2.19	.86	قليلة
10	15	يجمع المدير المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية	2.21	.85	قليلة
11	5	يشرح مديري مضامين القرارات ويزود للعاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات	2.81	1.26	متوسطة
12	19	يتم تطبيق القرارات والأنظمة الإدارية على العاملين دون استثناء	2.11	.85	قليلة
13	22	للعاملين حق الاعتراض أو الاستئناف حول	1.78	.92	قليلة جدا

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
		القرارات التي يتخذها المدير			
14	4	تتم عملية الترقيات إلى الوظائف الأعلى وفق أسس عادلة	2.84	1.25	متوسطة
15	20	تتبنى إدارة البنك الشفافية في ترشيح العاملين للدورات التدريبية	2.10	.82	قليلة
16	10	يسود الاحترام المتبادل بيني وبين مديري فيما يتعلق بوظيفتي	2.31	.95	قليلة
17	9	يناقشني مديري بالقرارات المتعلقة بوظيفتي وبالنتائج المترتبة عن هذه القرارات بصراحة	2.33	1.04	قليلة
18	3	يشرح لي مديري مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	3.05	1.11	متوسطة
19	1	يتمتع مديري بالموضوعية والتجرد فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بوظيفتي	3.12	1.14	متوسطة
20	2	تتعامل إدارة البنك مع قضايا العاملين بعدالة وبحسب الأنظمة والتعليمات السارية	3.09	1.16	متوسطة
21	11	يتبع مديري الشفافية والوضوح في تعامله مع العاملين	2.28	1.05	قليلة
22	16	يشجع ويعزز مديري العلاقات المبنية على المحبة والاحترام بين العاملين	2.20	.93	قليلة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.12 - 1.78] وبانحراف معياري ما بين [1.26 - 0.74] وبدرجة تقدير تراوحت بين (قليلة جداً ومتوسطة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "ما مستوى أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيها؟". وبهدف التعرف على آراء العاملين حول أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

أ. أشرف عبابنة وآخرون

المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة فقرات على كل مجال من مجالات أداء العاملين، كما هو موضح في الجدول (7)

الجدول (7): المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
4	حجم الأداء	2.98	.67	متوسطة	1
3	جودة الأداء	2.89	.55	متوسطة	2
2	سرعة الأداء	2.81	.40	متوسطة	3
1	دقة الأداء	2.75	.47	متوسطة	4
	أداء العاملين ككل	2.86	.45	متوسطة	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [2.75-2.98] بانحراف معياري ما بين [0.40 - 0.67] وبدرجة تقدير متوسطة، كما يتبين من الجدول (7) أن متوسط تقديرات عينة من العاملين على أداة الدراسة (أداء العاملين) ككل (2.86) بانحراف معياري (0.45) وبدرجة تقدير متوسطة. وأن المجال الرابع (حجم الأداء) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.98) بانحراف معياري (0.67) وبدرجة تقدير متوسطة. أما المجال الأول (دقة الأداء) فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.75) بانحراف معياري (0.7247) وبدرجة تقدير متوسطة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات أداء العاملين مجالات، والجدول (8) يبين ذلك.

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال من مجالات أداء العاملين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	14	يحرص البنك على دقة إنجاز المعاملات	2.67	.79	متوسطة
2	15	يحرص البنك على تطبيق التعليمات والقوانين لإيجاز العمل	2.65	.65	متوسطة
3	16	يتم مراجعة المعاملات بصورة دقيقة حرصاً على تجنب الأخطاء فيها	2.64	.62	متوسطة
4	4	يتم الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة التي توفرها قاعدة بيانات البنك لإيجاز المعاملات بدون أخطاء	3.03	.66	متوسطة
5	6	أقوم بمراجعة واجباتي أولاً بأول حرصاً على سرعة الإنجاز	2.97	.63	متوسطة
6	12	يحرص البنك على توزيع المهام بشكل مناسب يؤدي إلى زيادة سرعة الإنجاز	2.78	.55	متوسطة
7	11	أحرص على احترام أوقات الدوام الرسمي عند الحضور والانصراف من العمل	2.79	.64	متوسطة
8	13	أحرص على تقليل الزيارات والاتصالات الشخصية تجنباً لهدر أوقات العمل	2.69	.68	متوسطة
9	7	تتم مراعاة مواصفات ومقاييس الجودة المناسبة للخدمات المقدمة للعملاء	2.85	.67	متوسطة
10	10	يقوم البنك بتطبيق العديد من البرامج الهادفة لرفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء	2.80	.60	متوسطة
11	8	يتم الأخذ بمقترحات العملاء لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم	2.84	.64	متوسطة
12	2	يقوم البنك بعقد دورات تدريبية لرفع مستوى المهارات والقدرات للموظفين	3.06	.97	متوسطة
13	9	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بما يتناسب مع توقعات رئيسي المباشر	2.82	.68	متوسطة
14	1	يساهم التوزيع المناسب للواجبات والمهام في البنك في ارتفاع عدد المعاملات المنجزة	3.08	.84	متوسطة

أ. أشرف عبابنة وآخرون

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
15	5	أسعى وباستمرار لتقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات للعملاء	2.98	.89	متوسطة
16	3	أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي العام وبشكل مستمر	3.05	.97	متوسطة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [2.64-3.08] وبانحراف معياري ما بين [0.55 - 0.97] وبدرجة تقدير (متوسطة).

نتائج اختبار الفرضيات: اشتملت الدراسة الحالية على فرضيتين رئيسيتين، وبهدف اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للعدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه في المملكة - والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على المتغير التابع (أداء العاملين) عند مستوى الدلالة الإحصائية إحصائية ($\alpha = 0.05$)، الذي يتطلب اتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، واستناداً 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⁽¹⁾. كما يتطلب اختبار قوة النموذج، بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية
العدالة التوزيعية	1	0.78**	0.69**
العدالة الإجرائية		1	0.73**
العدالة التفاعلية			1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$) حجم العينة = 153

¹ صلاح الدين حسن الهيتي، "الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن، 2004، ص 223.

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

بالاعتماد على نتائج الجدول (9) فإنه يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)، ولا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر. وكما تم التأكد من عدم وجود 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 من مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity، مع العلم أنه 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 والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
العدالة التوزيعية	.464	2.155
العدالة الإجرائية	.359	2.783
العدالة التفاعلية	.466	2.147

يبين الجدول (10) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10) وتتراوح قيمه ما بين [2.147-2.783]، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) وتتراوح قيمه ما بين [0.359 - 0.466]، وبالتالي يمكن القول إنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذا أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

ومن خلال ما تقدم من اختبارات قبلية 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، وذلك بالتعرف على أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني، وبهذا يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على المتغير التابع "أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني". حيث أدخلت جميع المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) في معادلة الانحدار ومن نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة

أ. أشرف عبابنة وآخرون

(Stepwise) لم يتم استبعاد أي مُتغير من المُتغيرات المستقلة الثلاث وبيّن الجدول (11) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد.

الجدول (11): جدول ملخص النموذج (Model Summary)^b

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	R ² Change
1	.867 ^a	.751	.746	.22849	.751

a. Predictors: (Constant)، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية،

b. Dependent Variable: أداء العاملين

يتبين من الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية ككل وأداء العاملين ككل (0.782)، كما يتبين أن قيمة معامل التحديد والذي يُحدد بـ (R^2) قيمته (0.751). والذي يدل على أنه لو أُضيف مُتغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمُتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (ADJUST) والذي يأخذ بالاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية)، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.751)، وعليه فإن المُتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (75.1%) من التغيرات الحاصلة في المُتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى. كما تم التأكد من معنوية نموذج الانحدار من خلا تحليل التباين (ANOVA)، والمبيّنة في الجدول (12).

الجدول (12): نتائج تحليل التباين ANOVA

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف F	الدلالة الإحصائية
1	Regression	23.480	3	7.827	149.915	.000 ^a
	Residual	7.779	149	.052		
	المجموع	31.258	152			

يوضح الجدول (12) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ولكل مُتغير مستقل (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) عن طريق إحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالاتي: الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمُتغيرات المستقلة على المُتغير التابع). والفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمُتغيرات المستقلة على المُتغير التابع). ومن خلال ما يبيّنه جدول (13) فإنه يتضح

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

وجود معنوية كبيرة لإختبار (F) مقدرة بـ (149.915) بدرجة حرية (3) وبمستوى الدلالة فُدرت بـ (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائماً لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (أداء العاملين). 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)"، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (75.1%) من المتغير التابع. وهكذا يُمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوياً ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد المبينة في الجدول (13).

الجدول (13): جدول معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Coefficient)

الدلالة الإحصائية	قيمة ت t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	*17.839		.075	1.333	(Constant) الحد الثابت
.000	*4.241	.254	.040	.170	العدالة التوزيعية
.000	*6.390	.436	.048	.306	العدالة الإجرائية
.000	*4.637	.278	.036	.167	العدالة التفاعلية

من خلال الجدول (13) يتبين أن الدلالة إحصائية لمعلمة الحد الثابت (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ولهذا تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر، وعليه فإن ظهور معلمة الميل معنوية يعكس أهمية المتغير المستقل في النموذج وإدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار البالغة قيمتها (1.333). كما يتضح من خلال الجدول (13) أن قيمة (t) لمتغير العدالة التوزيعية بلغت (4.241)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) للعدالة التوزيعية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني " كما أن قيمة (B) معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (0.170) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (أداء

أ. أشرف عبابنة وآخرون

العاملين) نتيجة زيادة المتغير المستقل "العدالة التوزيعية" بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.254) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

كما يتضح من خلال الجدول (13) أن قيمة (t) لمتغير العدالة الإجرائية بلغت (6.390)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) للمعالجة على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني " كما أن قيمة (B) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (0.306) وهي تُشير إلى مقدار النقصان المتوقع في قيمة المتغير التابع (أداء العاملين) نتيجة زيادة المتغير المستقل " العدالة الإجرائية " بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.436) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

وكما يتضح من خلال الجدول (13) أن قيمة (t) لمتغير العدالة التفاعلية بلغت (4.637)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) للعدالة التفاعلية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني " كما أن قيمة (B) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (0.167) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (أداء العاملين) نتيجة زيادة المتغير المستقل " العدالة التفاعلية " بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.278) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

وبهدف اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية - "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني على فقرات الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري)" - والفرضيات الفرعية المُنبثقة منها، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وفيما يلي عرض لذلك.

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

(Way ANOVA)، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة بالعدالة التنظيمية وحسب مُتغير (المسمى الوظيفي)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.606	.503	.232	2	.464	بين المجموعات	العدالة التوزيعية
		.461	150	69.148	داخل المجموعات	
			152	69.612	المجموع	
.015	*4.329	1.733	2	3.467	بين المجموعات	العدالة الإجرائية
		.400	150	60.058	داخل المجموعات	
			152	63.525	المجموع	
.001	*6.862	3.630	2	7.260	بين المجموعات	العدالة التفاعلية
		.529	150	79.357	داخل المجموعات	
			152	86.617	المجموع	
.017	*4.193	1.515	2	3.030	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		.361	150	54.193	داخل المجموعات	
			152	57.223	المجموع	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة ما عدا العدالة التوزيعية تعزى لمُتغير (المسمى الوظيفي)، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول البديلة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني على فقرات العدالة التنظيمية ككل وكل مجال من مجالاته ما عدا العدالة التوزيعية تعزى لمُتغير المسمى الوظيفي". ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (15) يبين ذلك.

الجدول (15): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المجال	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	موظف
العدالة التوزيعية	مدير	2.03	0.10	0.36*
	رئيس قسم	2.13		0.26*
	موظف	2.39		
العدالة الاجرائية	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	2.48	2.81
	مدير	2.25	-0.23	0.56*
	رئيس قسم	2.48		0.33*
العدالة التنظيمية ككل	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	2.29	2.52
	مدير	2.15	-0.14	0.37*
	رئيس قسم	2.29		0.23*
	موظف	2.52		

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات العاملين ذوي المسمى الوظيفي (مدير، ورئيس قسم) وتقديرات العاملين ذوي المسمى الوظيفي (موظف) ولصالح تقديرات العاملين ذوي المسمى الوظيفي (موظف). (One Way ANOVA)، والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة بالعدالة التنظيمية وحسب متغير (عدد سنوات الخدمة)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.001	*7.629	3.213	2	6.427	بين المجموعات	العدالة التفاعلية
		.421	150	63.185	داخل المجموعات	
			152	69.612	المجموع	
.001	*7.801	2.993	2	5.985	بين المجموعات	العدالة التوزيعية
		.384	150	57.540	داخل المجموعات	
			152	63.525	المجموع	
.002	*6.484	3.446	2	6.893	بين المجموعات	العدالة
		.531	150	79.724	داخل المجموعات	

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
			152	86.617	المجموع	الإجرائية
	*9.285	3.152	2	6.304	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
.000		.339	150	50.919	داخل المجموعات	
			152	57.223	المجموع	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) حجم العينة = 153

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تعزى لمُتغير (عدد سنوات الخدمة)، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول البديلة والتي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني على فقرات العدالة التنظيمية ككل وكل مجال من مجالاته الثلاث تعزى لمُتغير عدد سنوات الخدمة". ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية، والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول (18): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المجال	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
العدالة التوزيعية	أقل من 5 سنوات	2.59	-0.25	2.05
	من 5 - أقل من 10 سنوات	2.35	-0.30	
العدالة الإجرائية	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	2.21	2.05
	أقل من 5 سنوات	2.57	-0.36	*-0.52
	من 5 - أقل من 10 سنوات	2.21	-0.16	
العدالة التفاعلية	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	2.62	2.38
	أقل من 5 سنوات	2.95	-0.33	*-0.57
	من 5 - أقل من 10 سنوات	2.62	-0.24	
العدالة التنظيمية ككل	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	2.38	2.15
	أقل من 5 سنوات	2.70	-0.31	*-0.54
	من 5 - أقل من 10 سنوات	2.38	-0.23	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

أ. أشرف عبابنة وآخرون

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات العاملين ذوي عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) وتقديرات العاملين ذوي عدد سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر) ولصالح تقديرات العاملين ذوي عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات).

يتبين من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة بالعدالة التنظيمية وحسب مُتغير (الراتب الشهري)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة بالعدالة التنظيمية وحسب مُتغير (الراتب

الشهري)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.742	.415	.192	3	.577	بين المجموعات	العدالة التوزيعية
		.463	149	69.035	داخل المجموعات	
			152	69.612	المجموع	
.149	1.801	.741	3	2.223	بين المجموعات	العدالة الإجرائية
		.411	149	61.302	داخل المجموعات	
			152	63.525	المجموع	
.009	*4.028	2.166	3	6.497	بين المجموعات	العدالة التفاعلية
		.538	149	80.120	داخل المجموعات	
			152	86.617	المجموع	
.145	1.828	.677	3	2.031	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		.370	149	55.192	داخل المجموعات	
			152	57.223	المجموع	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) حجم العينة = 153

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث المتعلق

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

بالعدالة التفاعلية تعزى لمُتغير (الراتب الشهري)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول البديلة والتي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني على فقرات العدالة التفاعلية تعزى لمُتغير الراتب الشهري ". ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (21) يبين ذلك.

الجدول (21): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

من 400 دينار فأكثر	من 300 - أقل من 400 دينار	من 200 - أقل من 300 دينار	المتوسط الحسابي	الراتب الشهري
2.43	2.52	2.93	2.68	200 دينار فأقل
0.25	0.16	-0.25	2.93	من 200 - أقل من 300 دينار
*0.50	*0.41		2.52	من 300 - أقل من 400 دينار
0.09				

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يبين من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات العاملين ذوي الراتب الشهري (من 200 - أقل من 300 دينار) من جهة وتقديرات العاملين ذوي الراتب الشهري (من 300 - أقل من 400 دينار، ومن 400 دينار فأكثر) من جهة أخرى ولصالح تقديرات العاملين ذوي الراتب الشهري (من 200 - أقل من 300 دينار

مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة نتائج السؤال الأول: الذي أظهرت نتائجه أن العدالة التنظيمية ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني جاءت بمستوى قليل، حيث جاءت (العدالة التفاعلية) في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن وبالرغم من تمتع المدير بالموضوعية والتجرد فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بوظيفة الموظفين، حيث يشرح لهم مبررات قراراته ويناقشهم فيها، سواء أكانت إيجابية لهم أو سلبية، إلى أنهم لا يجدون الشفافية والوضوح بينهم وبين المدير، مما يؤثر على الاحترام المتبادل بينهم وبينه، لذلك فإن العاملين في ذلك البنك يطمحون بمزيد من العدالة التفاعلية، لذلك جاءت بدرجة متوسطة. وجاءت (العدالة التوزيعية)، و(العدالة الإجرائية) في المرتبة الثانية والثالثة على الترتيب بمستوى قليل. ويعزو الباحثون ذلك إلى عدم تحقق

أ. أشرف عبابنة وآخرون

مجموعة من الأمور المتعلقة بحقوق العاملين في ذلك البنك، والتي نذكر منها: عدم تناسب ساعات عملهم مع ظروفهم الخاصة، وعدم تساوي رواتبهم الشهرية بالرغم من تساوي مؤهلاتهم العلمية، وعدم تناسب الرواتب والمكافآت التي يحصلون عليها مع الجهد الذي يبذلونه في العمل، وشعورهم بعدم تطبيق القرارات والأنظمة الإدارية على جميع العاملين دون استثناء، وعدم حرص المدير على مشاركة العاملين في البنك قبل اتخاذ أي قرار.

اتفقت هذه النتيجة التي تشير وجود مستوى قليل للعدالة التوزيعية في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه مع نتائج دراسة (العطوي، 2007).
كما تختلف هذه النتيجة التي تشير وجود مستوى قليل للعدالة التوزيعية في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه مع نتائج دراسات (البشابشة، 2008)؛ (Judeh,2011).

مناقشة نتائج السؤال الثاني: الذي أظهرت نتائجه أن أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني جاء بمستوى متوسط، حيث جاء (حجم، وجودة، وسرعة، ودقة) أدائهم بمستوى متوسط، ويعزو الباحثون ذلك إلى المستوى المتوسط في حرص البنك على عقد دورات تدريبية لرفع مستوى المهارات والقدرات للموظفين، الأمر الذي قد ينعكس على حرص العاملين على تحسين وتطوير مستواهم العام وبشكل مستمر، وكل ذلك ينعكس على سرعة إنجازهم لمعاملات عملاء البنك. كما لضعف قاعدة بيانات البنك وعدم مراجعة معاملات العملاء بصورة دقيقة الدور الأكبر في كثرة الأخطاء فيها، الأمر الذي قد ينعكس على دقة إنجاز تلك المعاملات.
اختلفت هذه النتيجة التي تشير إلى وجود مستوى متوسط للأداء في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه مع نتائج دراسات(عبابنة،2012)؛ (الصرايرة والقضاة،2009).

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: التي أظهرت وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروعه ومكاتبه في المملكة، بمعنى زيادة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) لدى العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني تؤدي إلى ارتفاع في أدائهم من حيث (الحجم، والجودة، والسرعة، والدقة) في الأداء. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية،

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

والإجرائية، والتفاعلية) يؤدي إلى شعور العاملين في ذلك البنك بالأمان والطمأنينة، مما قد يؤثر على راحتهم داخل وخارج عملهم، الأمر الذي بدوره ينعكس على أدائهم داخل البنك فيرتفع. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البشباشة، 2008) التي تشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائياً لأبعاد العدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه.

اختلفت هذه النتيجة التي تشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائياً لأبعاد العدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه مع نتيجة دراسة (Moorman, 1991) والتي تشير إلى أن العدالة التوزيعية فشلت في التأثير.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة ما عدا العدالة التوزيعية تعزى لمُتغير (المسمى الوظيفي)، ولصالح تقديرات العاملين ذوي المسمى الوظيفي (موظف)، ويعزو الباحثون ذلك لشعور العاملين ذوي المسمى الوظيفي (مدير، ورئيس قسم) بكثرة الأعباء المُلقاة على عاتقهم مقارنة بالموظفين الأمر الذي بدوره قد ينعكس على عدالتهم التفاعلية والإجرائية فتصبح دون المستوى المطلوب. كما أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تعزى لمُتغير (عدد سنوات الخدمة)، ولصالح تقديرات العاملين ذوي عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، ويعزو الباحثون ذلك للدافعية العالية لدى العاملين ذوي عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، فيزيد من رضا مديرهم أو رئيس قسمهم، فيحفزونهم. وكما أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث المتعلق بالعدالة التفاعلية تعزى لمُتغير (الراتب الشهري)، ولصالح تقديرات العاملين ذوي الراتب الشهري (من 200- أقل من 300 دينار).

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الخشروم، 2010)؛ (البشباشة، 2008) والتي تشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى العدالة التنظيمية بكل أبعادها تعزى لمُتغير سنوات الخدمة.

أ. أشرف عبابنة وآخرون

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:

- 1) العمل على زيادة العدالة التنظيمية لدى العاملين في البنك بأبعادها الثلاثة (التوزيعية و أنتفاعلية والإجرائية) من خلال ان يتناسب ساعات العمل والظروف الخاصة للعامل، والمساواة في توزيع الحوافز بين العاملين وان تتم عملية الترقية وفق أسس عادلة إلى الوظائف الأعلى مما قد تؤثر إيجاباً على أدائهم داخل البنك.
- 2) المساواة بين رواتب العاملين الشهرية من ذوي نفس المؤهلات العلمية.
- 3) تتناسب رواتب العاملين في البنك الشهرية ومكافآتهم مع الجهد الذي يبذلونه في العمل بشكل عادل وموضوعي.
- 4) التعامل مع قضايا العاملين في البنك بحسب الأنظمة والقوانين الخاصة للبنك فيما يتعلق بالعاملين.
- 5) عقد دورات تدريبية متنوعة ومستمرة للعاملين في البنك لرفع مستوى المهارات والقدرات لديهم من خلال ترشيح الموظف بحسب مؤهلاته وطبيعة عمله وسنوات خدمته وان تتلاءم هذه الدورات وطبيعة العمل في البنك.

المراجع العربية والأجنبية:

1. ألبشاشة سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 4(4)، 427-460.
2. الخشروم، محمد. (2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور : دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2)، 307-329.
3. الداوي، الشيخ. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 7، 217-243.
4. زايد، محمد عادل. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة لإدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

5. السالم، مؤيد، والحياي، عبد الرسول. (2007). العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموظفين: دراسة تطبيقية. الإداري، السنة 29، العدد 108 .
6. سعود، راتب، وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، 25(1-2)، 191 - 231.
7. الشاوي، أحلام رجب. (2010). مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في القطاع العام العراقي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
8. الصرايرة، خالد، والقضاة، محمد. (2009). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3)، 233-247.
9. عباينة، كلثوم. (2012). مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2012.
10. العطوي، عامر علي حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي : دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 1 - 21.
11. مزهودة، عبد المليك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، 5(1)، 85-100.
12. ميا، علي يونس، وديب، صلاح شيخ، والشامسي، سالم راشد. (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان).مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 31 (1)، 135 - 156.
13. النميان، عبدالله. (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية في منطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية
14. 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.

15. Cho, J. & Kessler, S. R. (2008). Employees Distributive Justice Perceptions And Organizational Citizenship Behaviors: A social Exchange Perspective. *Journal of Review Business Research*, 8(6), 31-137.
16. Chung, J. Y. and Jung, C.S. and Kyle, G. T. and Petrick, J. F.(2010). Servant Leadership and Procedural Justice in the u.s. National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 28, No. 3, pp1-15.
17. Folger, L. & Greenberg, J. (1985). Procedural Justice : An Interpretive Analysis of Personal System. *Person And Human Resource Management Journal*, 3(1), 141-183 .
18. Greenberg, J. (1990). Organizational Justice, Yesterday, Today, Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
19. Jamaludin, Z. (2009). Perceive Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments: A Regression Analysis. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 478-490.
20. Judeh, M. (2011). Ethical Decision Making and It's Relationship With Organizational Justice. *International Journal of Academic Research*, 3(4) , 215-220.
21. Kwon, S., Kim, S., Kang, C., & Kim, U. (2008). Employee Reactions To Gainsharing Under Seniority Pay Systems: The Mediating Effect Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice. *Journal of Human Recourse Management*, 47(4), 757-775.
22. Mehrabi, J., Rangriz, H., Zadeh, D. & Khoshpanjeh, M. (2012). Examining The Relationship Between Distributive Justice and Performance Employees. *Journal of Basic and Applied Research*, 2(10), 10209-10215.
23. Moorman, H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior : Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship. *Journal Of applied Psychology*, 76(6), 845-855.
24. Moorman, H., & Niehoff, B. (1993). Justice As a mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 36(3), 527-556.
25. Rana, G., Garg. P., & Rastogi, R. (2011). Effect of Justice Perception On Managerial Effectiveness. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 7-12 .

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى

26. Ross, H., Meyer, J., Chen, V. & Keaton, P. (2009). Information Protection at Telecommunications Firms: Human Resource Management Strategies and Their Impact on Organizational Justice. *Journal Of Information Privacy & Security*, 5(1), 77- 99.
27. Sudin, S. (2011). Fairness of and Satisfaction With Performance Appraisal Process. *Journal of Global Management*, 2(1), 66-83.
28. Topa, G., Moriano, A. & Morales, F. (2013). Organizational Injustice: Third parties' reactions to mistreatment of employee. *Psicothema*, 25(2), 214-221.
29. Yavuz, M. (2010). The Effect of Teachers: Perception of Organizational Justice And Culture on Organizational Commitment. *African Journal Business Management*, 4(5), 695-701 .