

تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية

عادل محمد زايد

جامعة القاهرة
جمهورية مصر العربية

بالرغم من تعدد الدراسات التي تمت في مجال مراقبة الأداء الوظيفي في الآونة الأخيرة ، إلا أن القليل من تلك الدراسات ركز على دراسة العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

وقد ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين ثلاثة أساليب لمراقبة الأداء الوظيفي .وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية لعينتين من منظمين مختلفتين. وتشير نتائج الدراسة إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر على إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات في حين لم يكن لها تأثير على إحساس العاملين بعدالة التوزيع.وقد تم مناقشة أهم التطبيقات الإدارية المترتبة على تلك النتائج.

تتوقف كفاءة المدير في تقييم أداء مرؤوسيه إلى حد كبير ليس فقط على المعلومات التي يحصل عليها عن الأداء الوظيفي للعاملين ولكن أيضاً على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في مراقبة السلوك الوظيفي للعاملين للحصول على هذه المعلومات. وترجع أهمية أساليب الأداء الوظيفي إلى انعكاسها المباشر على إحساس العاملين بالثقة في المعلومات التي تم تجميعها ومن ثم إحساسهم بعدالة تقييم الأداء بصفة خاصة والعدالة التنظيمية بصفة عامة . وبالرغم من الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى أساليب رقابة الأداء وتأثيرها السلبي على أداء العاملين في بعض الأحيان ، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر من الوسائل الأساسية لضمان التوزيع العادل للحوافز والمكافآت بين العاملين ومن ثم تحقيق درجة عالية من إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .

ولقد أصبح مفهوم العدالة التنظيمية محط اهتمام العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال (e.g., Folger and Konovsky, 1989; Greenberg, 1990). ويمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب ، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. ويؤكد (Greenberg 1990) أن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين ، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني.

وبالرغم من تعدد البحوث الإدارية في مجال الرقابة على الأداء بصفة عامة إلا أن القليل من تلك الجهود البحثية وجهت لدراسة تأثير عملية مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . غير أنه مع بداية التسعينيات شهد هذا المجال اهتماماً متزايداً من جانب الباحثين بدراسة ظاهرة العدالة التنظيمية (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Niehoff and Moorman, 1993; Ball and Trevino, 1994). أما على الصعيد العربي فإن البحوث في مجال العدالة التنظيمية لا تعكس نفس الاهتمام الذي بدأت تحظى به نفس الظاهرة في أدبيات إدارة الأعمال . ولعل الدراسة التي أجراها جاب الله (١٩٩١) لدراسة مدى ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء هي من الدراسات القليلة جداً في هذا المجال . ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تمثل امتداداً للجهود البحثية التي بدأت خلال التسعينيات لدراسة ظاهرة العدالة التنظيمية خاصة في الدول العربية. وسوف يعتمد الباحث على الدراسات السابقة في هذا المجال لتكوين الإطار النظري للدراسة ومقارنتها بالنتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة الحالية .

وحقيقة الأمر أن الأثر الدقيق لأسلوب مراقبة الأداء الوظيفي على أداء وردود فعل العاملين تجاه الممارسات التنظيمية المختلفة لم يتحدد بعد بصورة قاطعة . ويلخص Niehoff and Moorman (1993) هذه النتيجة بقولهما أنه بنفس القدر الذي قد توجد به دراسات تبرز سلبيات ونواحي القصور في مراقبة الأداء الوظيفي توجد أيضاً العديد من الدراسات التي تؤكد أهمية مراقبة الأداء الوظيفي لرفع كفاءة العاملين. ولذلك فإن من غير المعروف حتى الآن كيف أن هذه القوى المتصارعة المتمثلة في إيجابيات وسلبيات مراقبة الأداء الوظيفي يمكن أن تؤثر على مشاعر العاملين وإحساسهم بالعدالة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق فإن من الممكن أن نحدد أهداف هذا البحث كما يلي :

١ - دراسة وتقييم أهم الأساليب المستخدمة في مراقبة الأداء الوظيفي .

- ٢ - تحديد الأنواع المختلفة للعدالة التنظيمية التي يشعر بها العاملون .
- ٣ - تحليل تأثير أساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .
- ٤ - استكشاف العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية والتنظيمية وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .
- ولتحقيق تلك الأهداف فسوف يتعرض الباحث بالدراسة والتحليل للأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها المدير في مراقبة الأداء الوظيفي للعاملين. ثم يلي ذلك تحليل للمكونات الأساسية للعدالة التنظيمية وذلك بهدف تحليل أثر أساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .

الدراسات السابقة

أساليب مراقبة الأداء الوظيفي

استلزم تحقيق هدف الدراسة قيام الباحث بعمل مراجعة للدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع البحث. وتركزت هذه المراجعة بصفة أساسية على المقالات التي تعرضت بالفحص والتحليل لعمليات مراقبة الأداء الوظيفي للعاملين والعدالة التنظيمية. ويتضح من مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق بين الكتاب حول ماهية عملية مراقبة الأداء الوظيفي وأهميتها بالنسبة للعاملين والمنظمة على حد سواء. ويعرف كل من (Larson and Callahan 1990) و Niehoff and Moorman (1993) عملية مراقبة الأداء الوظيفي على أنها "عملية جمع المعلومات عن فعالية أعمال الآخرين". وكما يبدو من هذا التعريف فإن عملية مراقبة الأداء الوظيفي تتيح للمدير فرصة الحصول على المعلومات التي تقيس أداء العاملين بشكل موضوعي. وغالباً ما تستخدم تلك المعلومات في تزويد العاملين بالتغذية العكسية الناتجة عن تقييم الأداء أو تستخدم كوسيلة للتمييز بين الأداء الوظيفي المرتفع والأداء المتدني للعاملين بما يساعد المدير على تحديد المكافآت والخوافز المناسبة. كذلك يمكن الاعتماد على عملية مراقبة الأداء الوظيفي كوسيلة لإبراز الأهمية النسبية للأنشطة الوظيفية المختلفة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن أهم سلبيات أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تأتي من عدم تقبل العاملين لأسلوب الرقابة اللصيق من جانب المدير. ويظهر هذا الجانب السلبي للرقابة بوضوح في الحالات التي يتصف فيها إحساس العاملين بالثقة في النفس والرغبة في تخطيط أعمالهم. وتزداد احتمالات التأثير السلبي للرقابة أيضاً في الحالات التي تتميز فيها الوظائف بدرجة عالية

من التخصص الوظيفي (الأفقي أو الرأسي). ويستنتج (Bedeian and Zammuto 1991) أن مراقبة الأداء الوظيفي في حالة زيادة درجة التخصص الوظيفي يمكن أن تحد من حرية العاملين وقدرتهم على التجديد والابتكار مما يؤدي الى حدوث ردود فعل نفسية من جانب العاملين . ويمكن أن يأخذ رد الفعل النفسي العديد من الأشكال السلبية مثل ظهور بعض اتجاهات عدم الرضا عن الوظيفة أو ميل العاملين لبذل أقل جهد ممكن في العمل أو حتى التفكير في ترك العمل. وغالباً ما يترتب على ذلك أن العامل الذي تتكون لديه مثل هذه الاتجاهات يصعب عليه أن يظهر السلوك الوظيفي اللازم لتحقيق الأهداف الوظيفية أو التنظيمية .

ويلاحظ مما سبق أن استخدام المدير لأسلوب الرقابة يمكن أن يدفع العاملين نحو التركيز على تحقيق الأهداف الوظيفية فقط دون أن تتاح لهم فرصة المساهمة في التجديد والتطوير التنظيمي أو حتى في أداء بعض الأدوار الإيجابية خارج حدود الوظيفة . كذلك يلاحظ أن المراقبة المتكررة من جانب المدير تبني على فرضية أن الأداء أقل من المستوى المطلوب ولذلك فإن اهتمام المدير الأساسي هو رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل للوصول به الى المستوى المخطط . وقد استهدفت العديد من الكتابات في مجال العلاقات الإنسانية والتطوير التنظيمي تعديل أسلوب الرقابة للصيقة ، نظراً لما قد ينتج عنه من تقليل حرية العاملين والحد من قدرتهم على الخلق والابتكار.

أما على الجانب الآخر فإن لعملية مراقبة الأداء الوظيفي العديد من الإيجابيات التي لا يمكن إغفالها . فعلى عكس ما هو شائع ، فإن نتائج بعض الدراسات في هذا المجال تشير الى أن أسلوب مراقبة الأداء الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء العاملين والفعالية التنظيمية (Komaki, 1986; Organ , 1988). إن رغبة المدير في جمع معلومات عن الأداء الوظيفي للعاملين تستدعي بالضرورة استخدام أسلوب للمراقبة والتحكم في سلوك العاملين. وتعتبر مراقبة الأداء الوظيفي من هذا المنظور أحد المكونات الأساسية لنظم الرقابة التنظيمية . وبصفة عامة يمكن القول أن أحد المميزات الأساسية لأسلوب الرقابة هو أن يسمح للمدير بالربط بين الحوافز والمكافآت وبين مستوى أداء العاملين. وفي هذا المجال تؤكد نتائج الدراسة التي أجراها (Larson and Callahan 1990) إلى طبيعة التأثير الإيجابي لأسلوب الرقابة على الأداء الوظيفي. فالمدير من خلال اتباع أسلوب معين لمراقبة الأداء الوظيفي إنما ينقل للعاملين بشكل غير مباشر الجوانب الوظيفية المختلفة التي تحظى باهتمامه الشخصي وتلك التي لا تحظى باهتمامه. ومن الممكن أن يترتب على ذلك أن يوجه العاملون جهودهم الوظيفية إلى الجوانب الوظيفية التي يتم مراقبتها فقط .

ويرى بعض الكتاب أمثال (Mintzberg 1973) و (Komaki 1986) أن التأثير الإيجابي لمراقبة الأداء الوظيفي على سلوك العاملين يزداد في الحالات التي تلي هذه المراقبة تقديم الثواب والعقاب . وفي هذا المجال تشير نتائج التجربة التي أجرتها (Komaki 1986) إلى أن عملية مراقبة الأداء الوظيفي يمكن أن تسهم بشكل مباشر في زيادة كفاءة العاملين نظراً لأنها تساعد المدير على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل أكبر دقة مما يسهل على المدير عملية تخصيص المكافآت بشكل مرتبط مباشرة بالأداء . و خلاصة القول أن الارتباط بين الأداء (المدخلات) وأسلوب مراقبة الأداء (العمليات) والمكافآت (المخرجات) هو العامل المؤثر على زيادة كفاءة الأداء الوظيفي .

وتقسم الدراسة التي أجرتها (Komaki 1986) عملية الإشراف إلى ثلاث مراحل هي : مقدمات الأداء (شرح العمل وتحديد التعليمات) ، ومراقبة الأداء ، ونتائج الأداء (تقدير الحوافز والمكافآت) . وتتضمن عملية مراقبة الأداء الوظيفي كما أشرنا من قبل النشاط الذي يقوم به المدير لجمع المعلومات عن الأداء الوظيفي . وغالباً ما يمكن للمدير الحصول على تلك المعلومات عن طريق العديد من المصادر الشخصية والتنظيمية . وسوف نعتمد في هذا البحث على ثلاثة أساليب أساسية لمراقبة الأداء الوظيفي هي : ملاحظة العاملين والاجتماعات الرسمية والمناقشات غير الرسمية (Guirdham, 1990) .

ويرجع السبب في التركيز على الأساليب السابقة إلى أنها تعكس طرقاً متنوعة يمكن للمدير الاعتماد على واحدة منها أو أكثر . وبمعنى آخر فهي طرق مكتملة وليست طرقاً بديلة . ومن الضروري في هذا المجال التفرقة بين الاجتماعات الرسمية والمناقشات غير الرسمية ، نظراً لاختلاف طبيعة عملية مراقبة الأداء الوظيفي في الحالتين . فالاجتماعات الرسمية تتضمن مناقشات مخططة ومحددة مسبقاً . أما المناقشات غير الرسمية فتكون عفوية وتلقائية وتختلف من حيث تنظيمها . أن مثل هذه المناقشات غير الرسمية تركز على سلوكيات العاملين المرتبطة بأداء الوظيفة وتمكن المدير في نفس الوقت من الحصول على قدر مناسب من المعلومات عن مشاكل العمل اليومية والرد على تساؤلات العاملين على الفور . ويؤدي هذا السلوك من جانب المدير إلى التأكيد على أهمية الأداء الوظيفي . والمناقشات غير الرسمية - بالرغم من كونها مناقشات غير مخططة وعفوية - سوف تؤدي إلى التأكيد على أهمية الأداء الوظيفي .

وبالإضافة الى الأسلوبين السابقين فسوف نعتمد على أسلوب ملاحظة المدير للعاملين أثناء العمل . وقد أوضح (Larson and Callahan 1990) أن أسلوب المراقبة من خلال الملاحظة يعتبر

وسيلة هامة لمراقبة السلوك الوظيفي ، نظراً لما يمكن أن يحققه من نتائج إيجابية . ولقد أدى هذا الاهتمام مثلاً إلى ظهور مفهوم " الإدارة بالتجول " الذي اقترحه (Peters and Waterman 1982) والذي يفترض أن الملاحظة القريبة من المدير للعامل تساعد على تحقيق الاتصال الفعال بينهما وتؤدي الى خلق مناخ العمل الذي يعكس اهتماماً مناسباً بالعاملين أنفسهم .

وما سبق يتضح أنه بالرغم من تعدد الأساليب التي يمكن أن يستخدمها المدير لمراقبة الأداء الوظيفي للعاملين إلا أن التركيز الأساسي للمدير في جميع الحالات هو الحصول على المعلومات التي تسهل عملية إنجاز المهام الوظيفية الأساسية . كذلك يتضح لنا أن عملية مراقبة الأداء الوظيفي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على سلوك العاملين في الحالات التي يؤمن فيها العاملون بعدالة توزيع الثواب والطرق المستخدمة في تحديد هذا الثواب أو العقاب ، وبمعنى آخر فإن مراقبة الأداء التنظيمي تمثل مصدراً أساسياً من مصادر التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

العدالة التنظيمية

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من " نظرية المساواة " التي اقترحها (Adams 1963) وتفترض هذه النظرية أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي مثلاً) ومدخلاتهم الوظيفية (الجهد الوظيفي مثلاً) إلى نسبة مخرجات ومدخلات غيرهم من الأصدقاء والأقران في العمل ، وطبقاً لهذه النظرية فإن يفترض أن شعور العامل بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أعلى مما يستحق والتي يترتب عليها شعور الفرد بالذنب ، أو في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أقل مما يستحق ويصاب فيها الفرد بشعور من الغضب . أما في الحالات التي تتساوى فيها النسبتان فلا يحدث الشعور بعدم المساواة . ويصف (Moorman 1990) أن التطور في البحوث الخاصة بنظرية المساواة قد أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الأخرى المرتبطة بالعدالة التنظيمية .

ويرى (Saal and Moore 1993) أن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية . ويلاحظ من ذلك أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي . وبمعنى آخر فإن الإجراءات التنظيمية الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز ، ويشير (Saal and Moore 1993) إلى أن أثر الإدراك الشخصي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية كان واضحاً عند تقييم نظم الترقية في بعض

المنظمات . كذلك تشير نتائج العديد من البحوث في مجال العدالة التنظيمية إلى أن إحساس العاملين بكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات يؤدي إلى زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة (Organ, 1988; Moorman, 1991). وبمعنى آخر فإنه عندما يسيطر على العاملين إحساس بأن نتائج تقييمهم نتائج عادلة، أو أن الطريقة التي تم بها توزيع المكافآت طريقة نزيهة ومحيدة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى دفع العاملين إلى المزيد من السلوك الإيجابي لضمان زيادة كفاءة الإنتاج.

وإذا ما أخذنا في الحسبان أهمية جمع المعلومات الموضوعية لإتخاذ القرارات العادلة ، فإنه من السهل تحديد السبب في أن أسلوب المراقبة الذي يتبعه المدير يمكن أن يؤثر على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. فعندما يبدأ المدير في جمع المعلومات التي تتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للعامل ، فإن العامل سوف يدرك أن توزيع المكافآت قد تم بطريقة عادلة ومن ثم يتحقق الشعور بعدالة التوزيع داخل المنظمة. وعلى النقيض من ذلك فإن العامل الذي يشعر أن معلومات المدير عن مستوى أدائه الوظيفي قليلة سوف يتشكك في عدالة عملية توزيع المكافآت، ومن ثم تقل ثقته في عدالة التوزيع ذاتها. ويتضح من هذا التحليل أن العامل يمكن أن يتقبل الثواب أو العقاب التنظيمي إذا ما أحس بأنهما يستندان إلى مبادئ وإجراءات عادلة. وفي هذا المجال تشير نتائج الدراسة التي أجراها Ball et al (1994) إلى أن العقاب التنظيمي يمكن أن يؤثر إيجابياً على سلوك العاملين شريطة أن يقتنع العاملون أن هذا العقاب يمثل تطبيقاً للعدالة التنظيمية . وتلفت النتائج السابقة أنظارنا إلى حقيقة أنه يمكن النظر إلى العقاب التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية. أن مثل هذه الرؤية يمكن أن تفسر العديد من ردود فعل العاملين للثواب والعقاب التنظيمي.

ويشمل مفهوم العدالة التنظيمية ثلاثة أنواع من المفاهيم هي : عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات (Niehoff and Moorman, 1993). ويعرف Moorman (1991) **عدالة التوزيع** على أنها "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف". أما **عدالة الإجراءات الرسمية** فيصنفها نفس الكاتب على أنها انعكاس لمدى "إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات". ويتضح مما سبق طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. فكما هو واضح من هذا التقديم فإن إحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة وموثوق بها. ويوضح Organ (1988) أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارناً بما

بذلوله من جهد يمكن أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض من جانب ، وبين الأفراد والإدارة من جانب آخر ، وغالباً ما تتكون لدى الأفراد رغبة في حل مثل هذا الخلاف. وفي هذا المجال تشير نتائج الدراسة التي أجراها المعاز (١٩٩٣) لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة ورضا العاملين إلى أن رضا العاملين عن الأجور كان مرتفعاً في حالة نمط القيادة " المدعم " في حين أن رضا العاملين عن الإشراف والترقية كان مرتفعاً في حالة نمط القيادة «المدعم» و"الراعي". وتعكس النتائج السابقة إلى حد كبير التأثير المحتمل لنمط القيادة والرقابة على رضا العاملين بالنسبة لعدالة التوزيع والإجراءات (الأجور والترقيات) .

ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية . فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلا شك أن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم . أما في الحالات التي تطفئ فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين .

ويساعد تحديد المكونات الأساسية لعدالة الإجراءات الرسمية على تحقيق فهم أفضل للعلاقة بين طريقة مراقبة المدير للأداء الوظيفي وبين عدالة الإجراءات الرسمية . ويعرف Niehoff and Moorman (1993) عدالة الإجراءات في ضوء مكونات أساسية هي : ثبات الإجراءات ، وعدم التحيز ، ودقة الإجراءات ، وصحة الإجراءات ، وواقعية الإجراءات وأخلاقيتها . وفي حالة استيفاء الإجراءات الرسمية التي يتبعها المدير لواحد على الأقل أو لمعظم المكونات السابقة فإن العامل يعتبر تلك الإجراءات عادلة . أما في حالة غياب المكونات الأساسية المحققة لعدالة الإجراءات الرسمية فإن ذلك يؤثر بشكل جوهري على رضا العاملين عن عملية توزيع المكافآت ومن ثم يقلل من إحساسهم بالعدالة التنظيمية .

ومن الواضح أن عدالة الإجراءات الرسمية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالرضا عن سياسات الأجور والمكافآت في المنظمة (Folger and Konovsky, 1989) . وفي هذا المجال تشير نتائج الدراسة التي أجراها جاب الله (١٩٩١) إلى أن ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تزداد كلما زادت درجة رضا العاملين عن نتائج تقييم الأداء . وقد أوضحت نتائج نفس الدراسة أن ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء تزداد أيضاً كلما أتاحت فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وكلما شعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب

عملهم ، وكلما حرص الرئيس المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء . وتتفق نتائج دراسة جاب الله (1991) مع نتائج الدراسة التي أجراها (1981) Dipboye and Pontbrained والتي توصلت إلى أن ردود فعل العاملين تجاه نظم تقييم الأداء يرتبط إيجابياً مع الفرص المتاحة أمام العاملين لعرض آرائهم وأفكارهم في إجراءات عملية تقييم الأداء ذاتها .

ومن هذا المنطلق فإنه يمكن ملاحظة أن الخاصية الأساسية لنظم الأجور والحوافز التنظيمية لا تشمل فقط عناصر الأجور والحوافز بل تشمل أيضاً كيفية تقدير تلك العناصر في ضوء مجموعة من المعلومات غير المتحيزة التي تستخدم كأساس لتوزيع تلك الحوافز . ويلاحظ مما سبق أن مفهوم عدالة التوزيع يرتبط بتقييم خصائص نظم العمل داخل المنظمة في حين أن مفهوم عدالة الإجراءات يرتبط إلى حد كبير بطريقة تقييم مخرجات وظيفية معينة . وفي نفس الاتجاه يؤكد (1987) Kerr and Slocum أن نظم المكافآت ما هي إلا تعبير صادق عن قيم ومعتقدات المنظمة بالنسبة للعدالة التنظيمية .

أما عدالة التعاملات فتعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات (Niehoff and Moorman, 1993) . وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء مثلاً) يمكن أن تؤثر على إحساس هذا الشخص بالعدالة . ولذلك فإن كل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات يمكن أن تؤثر على إحساس العامل بالعدالة التنظيمية .

منهج البحث

فروض البحث

يتضح لنا من العرض السابق أن هناك العديد من التأثيرات الإيجابية المتوقعة لأساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . وينبع السبب الرئيسي في طبيعة هذه العلاقة من حقيقة أن جمع المعلومات عن الأداء الوظيفي يمكن أن يؤثر على إدراك العاملين بأن المدير يبني قراراته على أساس معلومات دقيقة وغير متحيزة . ويمكن بصفة عامة القول أن الأساليب المختلفة لمراقبة الأداء تمثل مصدراً أساسياً لتزويد المدير بتلك البيانات الدقيقة غير المتحيزة . فعندما يراقب المدير العاملين أثناء العمل أو في حالة بدء بعض المناقشات المرتبطة

بالعمل ، فإن المدير يهدف من وراء ذلك إلى جمع معلومات واقعية . ولا شك أن المراقبة المتكررة في مواقف وظروف مختلفة تساعد المدير على تقليل التحيز الناتج عن اعتبارات شخصية والتي قد تخلق العديد من المشاكل عن تقييم الأداء . كذلك فإن بدء المناقشات يساعد المدير على أن يحصل على معلومات إضافية من العاملين عن مدى التقدم في العمل وأهم المشاكل التي تعترض العاملين . أما أسلوب ملاحظة العاملين فقد يزود المدير بالعديد من المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب . وأخيراً فإن الاجتماعات الرسمية المتكررة يمكن أن تساعد المدير على الحصول على معلومات محددة تتعلق بالسلوك الوظيفي للعامل ومعلومات عامة تتعلق بمدى تقدم المجموعة أو القسم ، وذلك حسب ما إذا كان الاجتماع مع شخص واحد أو مع كل العاملين في القسم .

وخلاصة القول أن الحصول على المعلومات الدقيقة وغير المتحيزة يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . ومن هذا المنطلق فإنه يمكن القول أن أسلوب الرقابة يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية إذا ما استشعر العاملون بأن هذا الأسلوب هو أسلوب مناسب وله مبرراته . وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفروض التي تقيس العلاقة المتوقعة بين المتغيرات المستقلة (أساليب مراقبة الأداء الوظيفي) وبين المتغيرات التابعة (إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية) كما يلي:

الفرض الأول :

« من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وبين إحساس العاملين بعدالة التوزيع » .

الفرض الثاني :

« من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وبين إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية » .

الفرض الثالث:

« من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وبين إحساس العاملين بعدالة التعاملات » .

وبالإضافة إلى الفروض السابقة فسوف يحاول الباحث استكشاف تأثير اعتماد المدير على أكثر من أسلوب من أساليب مراقبة الأداء التنظيمي في وقت واحد على إحساس العاملين

بالعدالة التنظيمية. ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة في هذا المجال فإنه يمكن افتراض أن تلك الأساليب مستقلة عن بعضها البعض وليس لها تأثير مشترك على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .

كذلك فإنه عند اختبار الفروض السابقة سوف يؤخذ في الحسبان أثر بعض المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تساعد على التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . وتشمل هذه المتغيرات على وجه التحديد المنظمة التي يعمل بها الفرد ، بالإضافة إلى بعض المتغيرات الديموجرافية مثل خبرة العمل والنوع (الجنس) ومستوى التعليم . وبصفة عامة فإن الدراسة الحالية لا تستهدف بالدرجة الأولى قياس أثر تلك المتغيرات التنظيمية والديموجرافية بقدر ما تستهدف دراسة العلاقات بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. غير أن استكشاف العلاقة المتوقعة بين تلك المتغيرات وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يمكن أن يفسر لنا بعض نتائج الدراسة وأن يمثل في نفس الوقت بداية لدراسات أخرى مستقبلية .

عينة البحث

قام الباحث بجمع معلومات من عينة طبقية عشوائية من بين العاملين في القطاع المصرفي والعاملين في دائرة الماء والكهرباء في مدينة أبو ظبي . ويرجع السبب في اختيار القطاعين السابقين إلى اختلاف طبيعة العمل في القطاعين ، وذلك بالرغم من تشابههما من حيث كونهما منظمات خدمية تتعامل مع الجمهور بصفة مباشرة . وتتطلب طبيعة الخدمات المقدمة في المنطمتين اتصالاً مباشراً بين المديرين ومروسيهم، وهو ما يتناسب مع طبيعة البحث . وبالرغم من هذا التشابه بين المنطمتين موضع الدراسة إلا أنهما مختلفان في التركيز الجغرافي . فالقطاع المصرفي يتميز إلى حد كبير بالتشتت الجغرافي وتعدد فروع البنك الواحد على مستوى الدولة وأيضاً على مستوى المدينة الواحدة ، في حين تتميز دائرة الماء والكهرباء بالتركز الجغرافي في الإدارة الرئيسية . وبالإضافة إلى ما سبق فإن هناك تميزاً واضحاً في طبيعة نظم الأجور والحوافز في القطاع المصرفي والارتفاع النسبي للمرتبات في القطاع المصرفي عنه في دائرة الماء والكهرباء .

وقد تم تحديد حجم العينة لكل من القطاع المصرفي ودائرة الماء والكهرباء باستخدام المعادلة

(التالية: (Mansfield, 1980:234)

$$S = \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}}$$

وللحصول على أكبر حجم ممكن للعينة فقد افترض الباحث أن نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها (P) ٥٠٪ وبالتالي فإن نسبة (1 - P) كانت ٥٠٪ أيضاً . وقد تم حساب الخطأ المعياري (S) عند مستوى معنوية ٥٪ . وبالتطبيق على المعادلة السابقة فقد تم تحديد حجم العينة ٣٨٤ لكل قطاع على حدة ، وإجمالي ٧٦٨ مفردة من القطاعين . واستعان الباحث بمجموعة من الباحثين المساعدين لتوزيع وتجميع البيانات . واستمرت عملية تجميع البيانات حوالي ستة أسابيع تمكن بعدها الباحث من الحصول على ٥٥٢ قائمة استقصاء من مفردات العينة بنسبة ٧١,٩٪ من إجمالي حجم العينة .

وبعد عملية المراجعة المكتبية تم استبعاد ١١٦ قائمة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي . وقد بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي ٤٣٦ بنسبة ٥٦,٨٪ من إجمالي العينة في القطاعين . وقد بلغ حجم العينة من القطاع المصرفي ١٨٦ مفردة بنسبة ٤٨,٤٪ من حجم العينة المخصص لها ، في حين بلغ حجم العينة من دائرة الماء والكهرباء ٢٥٠ مفردة بنسبة ٥٦,١٪ من حجم العينة المخصص لها . وقد بلغ عدد الذكور ٢٩٧ بنسبة ٦٨,١٪ في حين بلغ عدد الإناث ١٣٩ بنسبة ٣١,٩٪ . وقد بلغ عدد الحاصلين على مؤهل جامعي من مفردات العينة ١٧٧ مفردة بنسبة ٤٠,٦٪ في حين بلغ عدد الحاصلين على مؤهلات أقل من الجامعي ٢٥٩ بنسبة ٥٩,٤٪ . وقد بلغ متوسط سنوات الخبرة في العمل لمفردات العينة ٦,٩٧ سنة ، وكانت نسبة الذين تقل خبرتهم الوظيفية عن ٥ سنوات حوالي ٥٢,١٪ في حين بلغت نسبة الذين زادت خبرتهم الوظيفية عن ٥ سنوات ٤٧,٩٪ .

أداة القياس

استخدم الباحث قائمتي استقصاء خصصت الأولى منهما لقياس إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في حين خصصت الثانية لقياس أساليب مراقبة الأداء الوظيفي (Niehoff and Moor-man, 1993) وللتأكد من ثبات قائمتي الاستقصاء فقد قام الباحث بحساب قيمة معامل الثبات للقائمتين ، وقد كانت النتائج مرضية جداً وسوف نشير لذلك في حينه . وتتكون القائمة الأولى من عشرين عبارة لقياس إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (ملحق أ). وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية موضع القياس . ويبدأ المقياس بعبارة "أوافق بشدة" وينتهي بعبارة "أعارض بشدة" . وقد بلغ معامل الثبات للمقياس الكلي (٠,٩١) .

وقد تم قياس عدالة التوزيع بخمس عبارات (من العبارة رقم ١ إلى العبارة رقم ٥) .

وتقيس العبارات - حقة أساسية مدى إحساس العاملين بعدالة توزيع عبء العمل ومدى تناسب الأجر والخوافز المالية مع الجهد المبذول . وقد بلغ معامل الثقة لمقياس عدالة التوزيع ٠,٦٦ . باستخدام معامل ثبات كورنباخ (Cornbach Alpha) . أما إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية فقد تم قياسه بست عبارات (من العبارة رقم ٦ إلى العبارة رقم ١١) . وقد تم قياس هذا البعد من خلال التركيز على قياس مدى تحيز أو عدم تحيز المدير في اتخاذ القرار ومدى حرص المدير على اتخاذ القرارات التي تستند إلى معلومات دقيقة ومعبرة عن الواقع الفعلي للأداء الوظيفي . كذلك يقيس هذا البعد مدى حرص المدير على إعطاء أو الحصول على تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي ومدى تطبيق الإجراءات على كل العاملين بلا استثناء . وقد بلغ معامل الثقة لمقياس عدالة التوزيع ٠,٨١ . باستخدام معامل ثبات كورنباخ (Cornbach Alpha) . وأخيراً فقد خصصت بقية العبارات العشرين (من العبارة رقم ١٢ إلى العبارة رقم ٢٠) لقياس مدى إحساس العاملين بعدالة التعاملات الشخصية . ويركز هذا المقياس على الأسلوب الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه عند اتخاذ قرارات تتعلق بمستوى أدائهم أو مستقبلهم الوظيفي . وبصفة عامة فإن قدرة المدير على إظهار قدر كبير من الاهتمام والود والحرص على مصالح العاملين سوف يساهم بشكل كبير في زيادة إحساس العاملين بعدالة التعاملات الشخصية . وقد بلغ معامل الثقة لمقياس عدالة التوزيع ٠,٩١ . باستخدام معامل ثبات كورنباخ (Cornbach Alpha) .

أما قائمة الاستقصاء الثانية فقد خصصت كما ذكرنا من قبل لقياس ثلاثة أساليب أساسية لمراقبة الأداء الوظيفي (ملحق ب) . وتضمنت هذه القائمة ثلاث قوائم فرعية يقاس كل منها بقياس ليكرت خماسي يبدأ بـ «دائماً» وينتهي بـ «أبداً» . وقد بلغ معامل ثبات هذا المقياس (٠,٩١) .

وقد خصصت القائمة الفرعية الأولى لقياس أسلوب المناقشات غير الرسمية التي يستخدمها المدير كوسيلة لمراقبة الأداء الوظيفي . وتكونت هذه القائمة الفرعية من خمس عبارات تقيس مدى تكرارية مناقشة المدير للتقدم الذي يحرزه العامل في الوظيفة والأساليب التي يعتمد عليها المدير لإعطاء التغذية العكسية للعاملين . وقد بلغ معامل الثقة لمقياس عدالة التوزيع ٠,٨٠ . باستخدام معامل ثبات كورنباخ (Cornbach Alpha) . ولقياس أسلوب الملاحظة فقد تضمن المقياس الفرعي الثاني خمس عبارات، والتي تقيس السلوك الذي يتبعه المدير في التجول داخل الإدارة أو الجلوس والتحدث مع العاملين أو فحص الأعمال التي يؤديها العامل ومدى تكرارية هذا السلوك من جانب المدير . وقد بلغ معامل الثقة لمقياس عدالة التوزيع ٠,٨٤ . باستخدام معامل ثبات

كورنباخ (Cornbach Alpha) وبنفس الطريقة خصص المقياس الفرعي الثالث لقياس أسلوب المقابلات الرسمية التي يمكن أن يلجأ إليها المدير كوسيلة لمراقبة الأداء . وقد بلغ معامل الثقة لمقياس عدالة التوزيع ٠,٦٦ . باستخدام معامل ثبات كرونباخ (Cornbach Alpha) وقد كان التركيز في هذه الحالة على معرفة عما إذا كان المدير ينظم مثل هذه المقابلات بشكل فردي أو جماعي محدود أو بشكل جماعي مفتوح .

التحليل الإحصائي

لاختبار فروض الدراسة قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة عن طريق حساب المتوسطات للمتغيرات المستقلة والتابعة ثم تحديد معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات . كذلك قام الباحث بتحليل أثر أساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل التباين والانحدار المتعدد .

وقد قام الباحث في البداية بقياس مدى إحساس مفردات العينة بأنواع العدالة التنظيمية وقياس مدى جوهرية الفروق بين تلك المتوسطات . ويتضح من نتائج الجدول (١) أن مفردات العينة كانت أكثر إحساساً بعدالة التعاملات (٣,٣٩) من عدالة الإجراءات (٣,٢٦) وأنهم كانوا أقل إحساساً بعدالة التوزيع (٣,١٣) . كذلك يتضح من نفس الجدول أن الفروق بين تلك المتوسطات فروق معنوية ، وتشير نتائج التحليل الإحصائي أن السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع بصفة أساسية إلى انخفاض معدلات الأجور الشهرية وقيمة الحوافز المالية لمفردات العينة . وفي نفس الوقت فقد أظهرت نتائج تحليل إحساس العاملين بعدالة توزيع عبء العمل أن مفردات العينة اعتبرت عبء العمل مناسب ولا توجد أعباء وظيفية أكثر من المتوقع .

أما عن عدالة الإجراءات فقد أوضحت النتائج أن العاملين لا يستطيعون معارضة القرارات التي يصدرها المدير بدرجة عالية من الحرية بالرغم من حاجاتهم الى ذلك خاصة بالنسبة للقرارات المنظمة للعمل . وبالرغم من ذلك فقد أوضحت النتائج أن العاملين يشعرون بأن هناك قدراً من المساواة في تطبيق القرارات والقوانين الإدارية على العاملين كافة . أما الإحساس المرتفع لمفردات العينة بعدالة التعاملات فيرجع إلى وجود علاقات يسودها الود والاحترام المتبادل بين المدير والعاملين بالرغم من الاختلافات التي قد توجد بينهم في حالة مناقشة القرارات المرتبطة بالعمل . ولتحديد أكثر الأساليب التي يرى العاملون أن المديرين يستخدمونها في الرقابة على الأداء

الوظيفي فقد تم حساب المتوسطات لكل أسلوب من الأساليب السابقة . ويتضح من التحليل (جدول ١) أن مفردات العينة ترى أن أكثر الأساليب التي يعتمد عليها المدير في مراقبة الأداء الوظيفي للعاملين هي أسلوب الملاحظة (٣, ١٩) ثم أسلوب المناقشات غير الرسمية (٢, ٦٨) وأن أقلها استخداماً هو أسلوب الاجتماعات الرسمية (٢, ٥٥) . ويتضح من جدول ١ أن الفروق بين تلك المتوسطات فروق معنوية . وتوضح النتائج في هذا المجال أن المدير نادراً ما يعتمد على اللقاءات الجماعية في حين كان اعتماده بشكل مكثف على اللقاءات الفردية لمناقشة العاملين في أمور العمل . وتشير النتائج أيضاً إلى أن المدير يعتمد بصفة دائمة على التجول داخل الإدارة لتفقد سير العمل ومناقشة العاملين . وأنه في نفس الوقت غالباً ما يطلب من العاملين الحضور إلى مكتبه لمناقشة المشاكل الخاصة بالعمل .

جدول ١

اختبار معنوية الفروق بين متوسطات متغيرات الدراسة

المتغيرات ومتوسطاتها	فروق أ. معياري	خطأ قيمي «ت» معياري	
المتغيرات التابعة			
١- الإجراءات (٣, ٢٦) / التوزيع (٣, ١٢).	٠, ١٣٠	٠, ٩٠١	٠, ٠٤٣
٢- التعاملات (٣, ٣٩) / التوزيع (٣, ١٢).	٠, ٢٦٠	٠, ٩٣١	٠, ٠٤٥
٣- التعاملات (٣, ٣٩) / الإجراءات (٣, ٢٦).	٠, ١٣٠	٠, ٥٨٩	٠, ٠٢٨
المتغيرات المستقلة			
١- مناقشات غير رسمية (٢, ٦٧) / اجتماعات رسمية (٢, ٥٥).	٠, ١٣٠	٠, ٨٨٧	٠, ٠٤٢
٢- ملاحظة (٣, ١٩) / مناقشات غير رسمية (٢, ٦٨).	٠, ٥١٠	٠, ٩٣٦	٠, ٠٤٥
٣- اجتماعات رسمية (٣, ١٩) / ملاحظة (٢, ٥٥).	٠, ٦٤٠	٠, ٩٧٦	٠, ٠٤٧

** Sign. L. E 0.05

أما عن طبيعة الارتباط بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية فتشير نتائج تحليل الارتباط (جدول ٢) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين كل من المناقشات غير الرسمية وبين إحساس العاملين بعدالة التعاملات (٠, ٥٦) وعدالة الإجراءات الرسمية (٠, ٥٣) ، في حين أن الارتباط بين المناقشات غير الرسمية وبين إحساس العاملين بعدالة التوزيع (٠, ١٧) كان موجباً ولكنه ضعيفاً. وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع ما

أظهرته نتائج تحليل متوسطات مكونات العدالة والتي أوضحت انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع . وفي مجال تحليل أثر أسلوب الاجتماعات الرسمية على إحساس العاملين بالعدالة فقد أشارت نتائج التحليل إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الاجتماعات الرسمية وبين كل من العاملين بعدالة التعاملات (٠,٤١) وبين عدالة الإجراءات الرسمية (٠,٤٣) مع وجود ارتباط موجب ضعيف بين نفس الأسلوب وإحساس العاملين بعدالة التوزيع (٠,١٧) . وأخيراً فقد دلت نتائج تحليل الارتباط على وجود ارتباط موجب بين أسلوب الملاحظة وعدالة التعاملات (٠,٥١) وبين عدالة الإجراءات (٠,٤٦) وعدالة التوزيع (٠,٢١) .

ويلاحظ من النتائج السابقة أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي كانت أكثر ارتباطاً بإحساس العاملين بعدالة التعاملات ، في حين أن المرتبة التالية للارتباط كانت مع إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع على التوالي . وتؤكد هذه النتيجة طبيعة الارتباط بين إحساس العاملين بعدالة التوزيع وإحساسهم بعدالة الإجراءات . فلا شك أن إحساس العاملين بعدالة ونزاهة الأسلوب المستخدم في توزيع المخرجات الوظيفية يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مدى إحساسهم بعدالة المخرجات الوظيفية نفسها . كذلك أظهرت نتائج التحليل (جدول ٢) أن هناك ارتباطاً قوياً بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض . وقد بلغ أقوى ارتباط بين المتغيرات المستقلة، ذلك الارتباط بين المناقشات غير الرسمية والاجتماعات الرسمية (٠,٥٨) . وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة تحليل الأثر الناتج عن التفاعلات بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وبعضها البعض وهو ما سوف يتم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب التدرج .

جدول ٢

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

متوسط	١	٢	٣	٤	٥
١- المناقشات غير الرسمية	٢,٦٨				
٢- الاجتماعات الرسمية	٢,٥٥	***,٥٨			
٣- الملاحظة	٣,١٩	***,٥٣	***,٥٢		
٤- عدالة التوزيع	٣,١٣	***,١٧	***,١٧	***,٢١	
٥- عدالة الإجراءات الرسمية	٣,٢٦	***,٥٣	***,٤٣	***,٤٦	***,٣٠
٦- عدالة التعاملات.	٣,٣٩	***,٥٦	***,٤١	***,٥١	***,٢٥
				***,٧٤	

* Signif L. E 0.05

** Signif L. E0.01 (2-Tailed)

تحليل التباين والانحدار المتعدد

لاختبار فروض الدراسة قام الباحث بإجراء تحليل التباين والانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أساليب مراقبة الأداء الوظيفي) والمتغيرات التابعة (إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية) . وبغرض التحليل الاحصائي قام الباحث بتقسيم استجابات المفردات إلى مجموعتين في ضوء المقياس الخماسي الذي تم استخدامه . وتعكس المجموعة الأولى المستوى المنخفض من الاستجابات (من صفر إلى أقل من ٣) ، في حين تعكس المجموعة الثانية المستوى المرتفع (من ٣ إلى ٥) . وتشير نتائج هذا التحليل إلى ما يلي :

التأثير على عدالة التوزيع (الفرض الأول) :

تشير نتائج تحليل التباين (جدول ٣) إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي لا تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بعدالة التوزيع إلا بالنسبة لأسلوب الملاحظة . وبالنسبة لأثر التفاعل بين أساليب المراقبة المختلفة في التأثير على إحساس العاملين بعدالة التوزيع فقد أظهرت نتائج التحليل نفس الدلالة حيث لم يكن هناك تأثير لأساليب مراقبة الأداء الوظيفي المختلفة عند تفاعلها على إحساس مفردات العينة بعدالة التوزيع . ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الأول، ويرجع السبب في ذلك إلى أن قدرة المدير على تحقيق عدالة التوزيع ترتبط إلى حد كبير بقدرته على تعديل هياكل الأجور والخوافز في المنظمة . ولهذا السبب فإن التأثير الممكن في هذه الحالة يمكن أن ينتج عن عدالة توزيع عبء العمل اليومي وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال اتباع المدير لأسلوب الملاحظة والتجول داخل مكان العمل . وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (جدول ٤) حيث تشير إلى أن أسلوب الملاحظة مسؤول عن نسبة محدودة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع (٢١، ٠) . ولقد كان أسلوب الملاحظة هو الأسلوب الوحيد من بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي الذي يمكن أن يفسر إحساس العاملين بعدالة التوزيع (ت = ٦٥، ٤) . وبالنسبة للمتغيرات الديموجرافية موضع الدراسة فلم يكن لها تأثير على إحساس العاملين بعدالة التوزيع إلا بالنسبة للنوع (الذكور والإناث) كانت قيمة ف (٣، ٣٤) . وتشير النتيجة السابقة إلى تساوي إحساس العاملين في المنظمات موضع الدراسة بالرغم من اختلاف خبرة العمل ونوعية التعليم .

جدول ٣
نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	مجموع المبيعات	درجات الحرية	متوسط المبيعات	قيمة «ف»
(١) عدالة التوزيع.					
١- المناقشات غير الرسمية	٠,٢٣	١	٠,٢٣	٠,٥١	
٢- الملاحظة.	٣,٢٠	١	٣,٢٠	*٦,٨٩	
٣- الاجتماعات الرسمية.	٠,٧٥	١	٠,٧٥	١,٤٦	
٤. (١) X (٢)	٠,٠٢	١	٠,٠٢	٠,٠٦	
٥. (١) X (٣)	٠,٠٧	١	٠,٠٧	٠,١٤	
٦. (٢) X (٣)	٠,٠٦	١	٠,٠٦	٠,١٤	
٧. (١) X (٢) X (٣)	٠,٠١	١	٠,٠١	٠,٠٢	
المتغيرات الأخرى					
١. المنظمة.	٠,٢١	١	٠,٢١	٠,٦٩	
٢. خبرة العمل.	٠,٠٨	١	٠,٠٨	٠,١٤	
٣. النوع.	١,٥٣	١	١,٥٣	**٣,٣٤	
٤. التعليم.	٠,٠٧	١	٠,٠٧	٠,١٥	
(٢) عدالة الإجراءات الرسمية.					
١. المناقشات غير الرسمية.	١٦,٢٨	١	١٦,٢٨	*٣٢,١٣	
٢. الملاحظة.	٢,٦٩	١	٢,٦٩	*٥,٢٨	
٣. الاجتماعات الرسمية	٦,٣١	١	٦,٣١	*٢,٣٩	
٤. (١) X (٢)	٠,١٤	١	٠,١٤	٠,٥٩	
٥. (١) X (٣)	٠,٠٧	١	٠,٠٧	٠,٧٠	
٦. (٢) X (٣)	٣,٨٢	١	٣,٨٢	*٧,٥٠	
٧. (١) X (٢) X (٣)	٠,٠٢	١	٠,٠٢	٠,٠٤	
المتغيرات الأخرى					
١. المنظمة.	٢,٧٤	١	٢,٧٤	*٥,٣٨	
٢. خبرة العمل.	٣,١١	١	٣,١١	*٦,٠٥	
٣. النوع.	٠,١٨	١	٠,١٨	٠,٣٥	
٤. التعليم.	١,٣١	١	١,٣١	*٢,٥٨	

تابع جدول ٣ نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	مجموع درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»
(٣) عدالة التعاملات.	١. المناقشات غير الرسمية.	١	٢١,٣٢	*٤٦,٣٣
	٢. الملاحظة.	١	٣,٩٨	*٨,٦٦
	٣. الاجتماعات الرسمية	١	١,٤٠	٣,٠٤
	٤. (١) X (٢)	١	١,١٠	٢,٣٧
	٥. (١) X (٣)	١	١,٢٩	٢,٨٠
	٦. (٢) X (٣)	١	١,٤٤	٣,١٣
	٧. (١) X (٢) X (٣)	١	٠,٧٤	١,٦٢
المتغيرات الأخرى				
	١- المنظمة.	١	٣,٧٢	*٨,٠٨
	٢- خبرة العمل.	١	٧,٦١٤	*١٦,٥٤
	٣ النوع.	١	٠,١٣	٠,٢٨
	٤- التعليم.	١	٠,٢٠	٠,٤٤

*Signif L. E 0.05

**Signif L. E 0.01 (2- Taild)

التأثير على عدالة الإجراءات الرسمية (الفرض الثاني):

تظهر نتائج التحليل الاحصائي أن إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية يتأثر إلى حد كبير بأساليب مراقبة الأداء الوظيفي. ويتضح من جدول ٤ أن تلك الأساليب تفسر حوالي ٥٩,٠ من إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية. وبصفة عامة فقد كانت أكثر الأساليب تأثيراً على إحساس العاملين بعدالة الإجراءات هو أسلوب المناقشات غير الرسمية (ف = ١٣,٣٢) ثم أسلوب الملاحظة (ف = ٨,٦٦) ويليها أسلوب الاجتماعات الرسمية (ف = ٢,٣٧) كما هو واضح من جدول ٣. كذلك تشير نتائج تحليل التباين أن لكل من أسلوبي الملاحظة والاجتماعات الرسمية أثراً مشتركاً في التأثير على إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية (ف = ٧,٥), في حين لم يكن للأساليب الثلاثة مجتمعة أثر يذكر، وبالنسبة للمتغيرات الديموجرافية فقد أوضحت النتائج أن إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية تختلف باختلاف نوع المنظمة

(ف=٥.٣٨) وخبرة العمل (ف=٦.٠٥) ومستوى التعليم (ف=٢.٥٨) في حين لم يكن للنوع تأثير على إحساس العاملين والعاملات بهذا النوع من العدالة. التأثير على عدالة التعاملات (الفرض الثالث):

يتضح من جدول ٣ أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات يتأثر إلى حد كبير بكل من أسلوب المناقشات غير الرسمية (ف=٤٦.٣٣) وأسلوب الملاحظة (ف=٨.٦٦) في حين لم يكن لإسلوب الاجتماعات الرسمية تأثير. كذلك لم يظهر التحليل أثر لتفاعلات أساليب المراقبة المختلفة على إحساس العاملين بعدالة التعاملات. ومن جدول ٤ يتضح أن الأسلوبين السابقين يوضحان حوالي ٠.٦٣ من إحساس العاملين بهذا النوع من العدالة. وكان الأثر الأكبر للمناقشات غير الرسمية كما أوضحنا من قبل يليه أسلوب الملاحظة. وبالنسبة للمتغيرات الديموجرافية فقد أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نوع المنظمة (ف=٨.٠٨) وخبرة العمل (ف=١٦.٥٤) وبين إحساس العاملين بعدالة التعاملات، في حين لم يكن للنوع أو مستوى التعليم تأثير على إحساس العاملين بنفس نوع العدالة.

جدول ٤ نتائج تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج

المتغيرات المؤثرة	r ²	B	SE(B)	Beta	T
(١) عدالة التوزيع	٠,٢١				
- الملاحظة.		٠,١٥	٠,٠٣	٠,٢١	*٤,٦٥
(٢) عدالة الإجراءات الرسمية.	٠,٥٩				
- مناقشات غير رسمية.		٠,١٣	٠,٠٤	٠,٣٦	*٧,٠٩
- الملاحظة.		٠,١٧	٠,٠٤	٠,٢٠	*٤,١٨
- الاجتماعات الرسمية		٠,١٠	٠,٠٤	٠,١٢	*٢,٤٣
(٣) عدالة التعاملات.	٠,٦٣				
- المناقشات غير الرسمية.		٠,٣٨	٠,٠٣	٠,٤٣	*٩,٨٤
- الملاحظة.		٠,٢٢	٠,٣٦	٠,٢٧	*٦,١١

* Signif L. E 0.05

** Signif L. E 0.01 (2- Tailed)

مناقشة النتائج والتوصيات

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، وذلك عن طريق اختبار العلاقة بين ثلاثة أساليب إدارية يعتمد عليها المدير لمراقبة الأداء الوظيفي ، وبين إحساس العاملين بثلاثة مكونات أساسية من مكونات العدالة التنظيمية هي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات . وقد صاغ الباحث ثلاثة فروض لاختبار التأثيرات المتوقعة لتلك الأساليب على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وبالرغم مما تشير إليه نتائج بعض الكتابات السابقة مثل Bedeian and Zammuto (1991) إلى الأثر السلبي الذي يمكن أن ينتج عن سلوك المدير في مراقبة الأداء الوظيفي للعاملين ، إلا أن نتائج الدراسة الحالية دللت على أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر إيجابياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، وعلى هذا فإنه من الممكن القول أن عملية مراقبة الأداء الوظيفي تعتبر وظيفة إدارية هامة ويصعب الاستغناء عنها .

وترجع أهمية عملية مراقبة الأداء الوظيفي للعاملين إلى كونها إحدى الوسائل الرئيسية لجمع المعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين بطريقة موضوعية . فعلى سبيل المثال يمكن للمدير الاعتماد على الاجتماعات الرسمية للحصول على المعلومات التي تقيس مدى الأداء الوظيفي للموظف أو مناقشة مشاكل العمل المتكررة أو المتوقعة . وعندما يقوم المدير بجمع تلك المعلومات فإنه يظهر قدراً كبيراً من الاهتمام بما يفعله العاملون ، وقدراً مماثلاً من الاهتمام بمشاكل العمل التي يمكن أن تواجههم . ويدرك العاملون في مثل هذه الحالات أن المدير يسعى بصفة دائمة إلى توفير معلومات موضوعية تساعد على اتخاذ القرارات العادلة فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة درجة ثقة العاملين في العدالة التنظيمية .

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن أكثر الأساليب التي يعتمد عليها المدير في مراقبة الأداء الوظيفي هي أسلوب الملاحظة ، ثم أسلوب المناقشات غير الرسمية ، في حين أن أقلهم استخداماً هو أسلوب الاجتماعات الرسمية. كذلك أوضحت النتائج أن اعتماد المدير على اللقاءات الفردية كان أعلى بكثير من اعتماده على اللقاءات الجماعية كوسيلة رسمية لمراقبة الأداء الوظيفي . ولذلك فقد كان من الطبيعي أن يأتي أسلوب التجول داخل الإدارة مكتملاً لتلك اللقاءات الفردية .

ومن ناحية أخرى فقد دلت النتائج إلى وجود ارتباط قوي بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي بعضها البعض . ومثال ذلك الارتباط بين المناقشات غير الرسمية والاجتماعات الرسمية (Nieoff and Moorman 1993) . وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها

والتي أشارت إلى وجود ارتباط قوي بين الأساليب المختلفة لمراقبة الأداء . وتشير هذه النتيجة الى ضرورة الأخذ في الحسبان الأثر المشترك الناتج عن استخدام أكثر من وسيلة لمراقبة الأداء الوظيفي على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية .

أما عن احساس العاملين بالعدالة التنظيمية فقد أوضحت النتائج أن احساس مفردات العينة بعدالة التعاملات كان أعلى من احساسهم بكل من عدالة الإجراءات أو عدالة التوزيع على التوالي . وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسة التي أجراها Moorman (1991) والتي أشارت إلى أن مفردات الدراسة كانت أكثر احساساً بعدالة التعاملات ، وأن هذا النوع من العدالة التنظيمية هو أكثر الأنواع تأثيراً على احساس العاملين بالرضا الوظيفي . وفي نفس الاتجاه تشير نتائج الدراسة التي أجراها Podsakoff et al (1990) إلى أن احساس العاملين بالثقة في القائد يمكن أن يعزي إلى حد كبير إلى احساس العاملين بعدالة التعاملات ، نظراً لما تعكسه من علاقات مباشرة مع هذا المدير . ويرجع السبب في ارتفاع احساس العاملين بعدالة التعاملات إلى طبيعة العلاقات الجيدة التي تسود بين المدير ومروؤسيه عند مناقشة القرارات المرتبطة بالعمل خاصة المؤثرة منها على المستقبل الوظيفي للفرد .

أما عن أسباب انخفاض احساس العاملين بعدالة الإجراءات فيرجع إلى أن المدير لا يسمح للعاملين بقدر كاف من حرية المعارضة التي يصدرها بالرغم من حاجاتهم إلى إبداء الرأي فيما يتعلق بالقرارات المنظمة للعمل . وبالرغم من ذلك فقد أوضحت النتائج أن العاملين يشعرون بأن هناك نوعاً من المساواة في تطبيق القرارات والقوانين الإدارية على العاملين كافة . وتوضح نتائج الدراسة التي أجراها Greenberg (1988) أن احساس العاملين بعدالة الإجراءات يتوقف إلى حد كبير على قدرة المديرين في تحقيق نوع من الاتصال الفعال بينه وبين العاملين بما يسمح لهم بنقل أفكارهم ومشاكلهم إلى المدير .

ومن ناحية أخرى فقد أوضحت النتائج أن السبب وراء انخفاض احساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى احساس العاملين بعدم تناسب مستويات الأجور والحوافز المالية مع الجهود الوظيفية المبذولة في العمل وذلك بالرغم من احساسهم بموضوعة عبء العمل المحدد لهم .

ويعكس الترتيب السابق لإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية نتيجة هامة مفادها أن تحقيق عدالة التوزيع فقط دون تحقيق عدالة الإجراءات هو أمر غير واقعي . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Nieoff and Moorman (1993) و Moorman (1991) من طبيعة الارتباط بين الأنواع المختلفة للعدالة التنظيمية . فبالرغم من أن عدالة الإجراءات ترتبط ارتباطاً مباشراً بعدالة

إجراءات نظم العمل إلا أن عدالة التوزيع ما هي إلا انعكاس لمخرجات النظام نفسه، أي أن العلاقة بينهما تنشأ من حقيقة أن المنظمة هي التي تطبق نظم العمل . ولذلك فمن الطبيعي أن يرتبط إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات بثقة العاملين في الطرق التي اعتمد عليها المدير في تحديد تلك المخرجات. والخلاصة أن إحساس العاملين بعدالة الأسلوب المستخدم في توزيع المخرجات الوظيفية يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مدى إحساسهم بعدالة الإجراءات نظراً لصعوبة الفصل بينهما في الحياة العملية .

كذلك تعكس النتائج السابقة أن قدرة المدير على تحقيق عدالة التوزيع ترتبط إلى حد كبير بقدرته على تعديل هياكل الأجور والخوافز في المنظمة من ناحية ، أو على مقدار الصلاحيات التي تمنحها له المنظمة في هذا المجال. وبمعنى آخر فإن عملية مراقبة الأداء الوظيفي تعتبر وسيلة ضرورية لضمان ربط المكافآت والخوافز بنتائج الأداء الوظيفي . وعندما يدرك العاملون أن مراقبة الأداء الوظيفي يتم بأسلوب مناسب وله مبرراته فإنهم يقبلون أسلوب المراقبة وتتكون لديهم مشاعر إيجابية للمنظمة ككل نتيجة ذلك . ومما سبق يمكن القول أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي يمكن أن تساهم بقدر كبير في التأثير على إحساس العاملين بعدالة التوزيع في الحالات التي يكون للمدير صلاحية واسعة في مجال تحديد الأجور والمكافآت للعاملين .

ويهمنا في هذا المجال أن نوضح أن الخبرة الشخصية للعاملين يمكن أن تكون ذات تأثير قوي على قدرة العامل على الربط بين المدخلات والمخرجات الوظيفية . وبشكل أكثر تحديداً فإن سلوك العاملين يمكن أن يتأثر إلى حد كبير بالطريقة التي يدرك بها للأسلوب الذي يستخدمه المدير في مراقبة الأداء الوظيفي . فكما لاحظنا من قبل فإن تكرارية مراقبة المدير لسلوك وظيفي معين يمكن أن يساعد العامل على تحديد الأهمية النسبية للأعباء الوظيفية التي يؤديها . ومن الممكن في هذه الحالة أن يفترض العامل أن الأعباء الوظيفية التي تحظى بقدر كبير من المراقبة هي أعباء هامة ، والعكس صحيح بالنسبة للأعباء التي تحظى بقدر بسيط من المراقبة . وغالباً ما تعتبر هذه الاستنتاجات التي يتوصل إليها العامل أساساً لتحديد توقعاته بالنسبة للأجور والخوافز التي يمكن أن يحصل عليها نتيجة هذا الأداء الوظيفي .

وعلى العكس من النتائج التي تم التوصل إليها في شأن تأثير أساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بعدالة التوزيع ، فقد أشارت نتائج التحليل إلى وجود تأثير مباشر لنفس أساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية (الفرض الثاني). ويلاحظ بصفة عامة أن تلك الأساليب يمكن أن تفسر إلى حد كبير إحساس العاملين

بعدالة الإجراءات الرسمية خاصة أسلوب المناقشات غير الرسمية ، وغالبا ما يعتمد المدير على هذا الأسلوب لمناقشة التقدم الوظيفي ومشاكل العمل اليومية للعاملين . أما أسلوبا الملاحظة والاجتماعات الرسمية فقد كانا أقل استخداماً من جانب المدير .

ويتضح من نتائج التحليل أيضاً أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات يتأثر الى حد كبير بكل من أسلوب المناقشات غير الرسمية وأسلوب الملاحظة ، في حين لم يكن لأسلوب الاجتماعات الرسمية تأثير (الفرض الثالث) . كذلك لم يظهر التحليل أثر لتفاعلات أساليب المراقبة المختلفة على إحساس العاملين بعدالة التعاملات . ويلاحظ في هذا المجال أيضاً أن الأثر الأكبر كان للمناقشات غير الرسمية كما هو الحال بالنسبة لعدالة الإجراءات الرسمية .

ويمكن من النتائج السابقة ملاحظة وجود علاقات احصائية بين نوع المنظمة وبعض المتغيرات الديموجرافية ، وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . فكما هو واضح من التحليل السابق فقد تساوى احساس مفردات العينة في المنظمين موضع الدراسة بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، في حين اختلف الاحساس بعدالة التوزيع بينهما . ويعزي السبب في هذا الاختلاف إلى الاختلاف الواضح في هيكل الأجور والحوافز في المنظمين وارتفاعه النسبي في البنوك عنه في الدوائر الحكومية . أما عن أثر المتغيرات الديموجرافية فقد أشارت النتائج اختلاف علاقة تلك المتغيرات باحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . وتشير النتائج في هذا المجال إلى اختلاف احساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات والتعاملات نتيجة اختلاف خبرة العمل . كذلك تشير النتائج إلى اختلاف احساس العاملين بعدالة التوزيع باختلاف النوع فقط ، كما أن مستوى التعليم يؤثر على احساس العاملين بعدالة الإجراءات . ولا شك أن هذه النتائج تعكس بشكل عام التأثير المتوقع للمتغيرات الديموجرافية على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية .

الدراسات المستقبلية

إن القيمة العملية للعدالة التنظيمية تنبع من أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية وربحية المنظمة ، ومن ثم فهو يمثل أحد المكونات الأساسية في بقاء واستمرار المنظمات الحديثة. وتظهر نتائج الدراسات الحالية العديد من التأثيرات المحتملة لأساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . أن مثل هذا الإحساس قد يدفع العاملين إلى مزيد من العمل الذي يتعدى مجرد متطلبات الوظيفة إلى ما هو أكثر من ذلك. غير أنه من الواضح أن معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال قد ركزت بصفة أساسية على أثر أساليب مراقبة الأداء الوظيفي على تحقيق الأهداف الوظيفية دون أن تتعدى إلى دراسة

أثر ذلك على ظواهر تنظيمية أخرى. ويرى الباحث أن العديد من الجهود البحثية يمكن أن توجه لتحديد أثر أساليب مراقبة الأداء الوظيفي على الظواهر التنظيمية الأخرى التي تتعدى الدور الوظيفي مثل الانتماء التنظيمي . ومن الطبيعي أن الانتماء التنظيمي يتطلب من الفرد بذل بعض الجهود التي تخرج عن نطاق الدور الوظيفي المحدد له، ولذا فإن بحث العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين استعدادهم لبذل تلك الجهود يمكن أن يثري إلى حد كبير المعرفة في هذا المجال .

وعلى مستوى السياسات التنظيمية فإن الباحث يرى أن هناك مجالاً خصباً لدراسة العلاقة بين طرق وأساليب إعداد وصياغة السياسات التنظيمية وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. ومن الممكن أن تشمل تلك السياسات العديد من السياسات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، مثل سياسات التعيين والاختيار والترقية .

كذلك تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن عملية مراقبة الأداء الوظيفي تلعب دوراً هاماً في زيادة ثقة العاملين في نظم تحديد الحوافز والأجور ، نظراً لأنها تعتمد على قدرة المدير على جمع بيانات غير متحيزة ودقيقة إلى حد كبير. ومن هذا المنطلق فإن العاملين ينظرون إلى المدير على أنه ممثل للعدالة التنظيمية نظراً لارتباطه المباشر بهم . ويرى الباحث أن بعض الدراسات في هذا المجال يمكن أن توجه لدراسة الدور الذي يمكن أن يلعبه المدير كممثل للعدالة التنظيمية ، بدلاً من التركيز حول تعديل وتغيير القوانين والإجراءات التنظيمية في حد ذاتها . كذلك فإنه من الممكن أن يكون لعدالة الإجراءات تأثير مباشر على مدى طاعة والتزام العاملين بالقوانين والقواعد التنظيمية. ولذلك يمكن توجيه بعض الجهود البحثية لتحديد أثر بعض المتغيرات السلوكية التي تقيس التزام العاملين بالقوانين والقواعد التنظيمية ، وعلاقة ذلك بإحساسهم بالعدالة التنظيمية.

وقد أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية ، خاصة خبرة العمل والنوع ومستوى التعليم ، وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . كذلك دلت النتائج على أن إحساس العاملين بعدالة الإجراءات والتعاملات تختلف باختلاف نوع المنظمة . غير أن الباحث يود أن يؤكد أن هناك حاجة لدراسات أخرى يمكن أن تخصص لمزيد من البحث في هذا المجال خاصة بعد إضافة أبعاد أخرى مرتبطة بطبيعة وخصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد ، ومدى التخصص الأفقي والرأسي للوظيفة ، وأثره على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . ونفس الطريقة فإنه يمكن أن تخصص بعض الجهود البحثية المستقبلية لدراسة وتحليل التأثير

المتوقع لبعض المتغيرات التنظيمية ، مثل حجم المنظمة ونوع النشاط التنظيمي ودرجة الرسمية والمركزية على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .

المراجع

- حمدي مصطفى المعاز، ١٩٩٣ . أثر تكنولوجيا الانتاج ومركز التحكم لدى الفرد على العلاقة بين سلوك القائد ورضاء العاملين. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، (٤٥): ٣٩ - ١٠٥
- رفعت محمد جاب الله، ١٩٩١ . محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء. *المجلة العلمية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد ٢: ١٢٨ - ١٧٣ .
- Adams, J.S. 1963. Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.
- Ball, G.A., Trevino, L.K. and Sims, H. 1994. Just and Unjust Punishment: Influence on Subordinate of Performance and Citizenship. *Academy of Management Review*, 37 (2): 299-322.
- Bedeian, G.A. and Zammuto, R.1991. *Organizations: Theory and Design*. Orlando:The Dryden Press.
- Dipboye, R.L. and de Pontbrained, R. 1981. Correlates of Employees Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, 66: 248-251.
- Folger, R. and Konovsky, M.A. 1985. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16: 399-432.
- Greenberg, J. 1988. Cultivating an Image of Justice: Looking Fair on the Job. *Academy of Management Executives*, 73: 606-613.
- Greenberg, J. 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12: 9-22.
- Guirdham, Maureen. 1990. *Interpersonal Skills at Work*. New York Prentice Hall.
- Komaki, J.L. 1986. Toward Effective Supervision: An Operant Analysis and Compari-

- son of Managers at Work. *Journal of Applied Psychology*, 71: 522-529.
- Kerr, J. and Slocum, J.W. 1987. Managing Corporate Culture through Reward System. *Academy of Management Executives*, 1: 99-107.
- Larson, J.R. Jr., and Callahan, C. 1990. Performance Monitoring: How it Affects Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 75: 530-538.
- Mansfield, E. 1980. *Statistics for Business and Economics: Methods and Applications*. New York: W. W. Norton and Company.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Moorman, R.H. 1991. The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship: *Journal of Applied Psychology*, 75: 845-855.
- Niehoff, B. and Moorman, R. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Organ, D.W. 1988. A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14: 547-557.
- Peters, T.J. and Waterman, R. 1982. *In Search of Excellence: Lesson From America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row.
- Podsakoff, R. M., MacKenzie, S, Moorman, R.H. and Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Saal, F.E. and Moore, S. C. 1993. Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates' Qualification. *Journal of Applied Psychology*, 78: 105-110.

عادل محمد زايد (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٨٩) استاذ مساعد، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة - جمهورية مصر العربية، من المهتمين بدراسات التنظيم والتطور التنظيمي، اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وضغوط العمل.

ملحق ١

قائمة استقصاء العدالة التنظيمية *

العبارة	متوسط	انحراف معياري
١ - تتناسب ساعات العمل مع ظروفها الخاصة	٣,٦٧	١,٠٥
٢ - أعتقد أن راتبي الشهري مناسب.	٢,٧٠	١,١٤
٣ - أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جداً.	٣,٣٣	١,٠٩
٤ - بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جداً.	٢,٤٩	١,٠٧
٥ - أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.	٣,٥١	٠,٩٨
٦ - يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	٣,٥٠	١,٠٧
٧ - يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	٣,١٠	١,٢١
٨ - يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	٣,٥١	١,١٢
٩ - يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	٣,٤٣	١,١١
١٠ - يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.	٣,٣٠	١,٢٢
١١ - يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير	٢,٧٥	١,١٣
١٢ - عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	٣,٦٧	١,٠٤
١٣ - عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.	٣,٩١	٠,٩٢
١٤ - عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية.	٣,٠٤	١,١٢

مايو ١٩٩٥

عادل زايد

٢٩٧

تابع ملحق أ

قائمة استقصاء العدالة التنظيمية

العبارة	متوسط	انحراف معياري
١٥ - عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	١.٠٨	٣.٤٨
١٦ - عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، يبدي اهتماماً بمصالحى كموظف.	١.١٨	٣.٣١
١٧ - يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	١.٠٨	٣.١٧
١٨ - يشرح لي المدير مبررات القرارات التي أأخذت بالنسبة لوظيفتي.	١.١٠	٣.٣١
١٩ - عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.	١.١٠	٣.٤٣
٢٠ - يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.	١.١١	٣.١٩

* معامل الثبات للمقياس الكلي (٠.٩١)

ملحق ب

قائمة استقصاء أساليب مراقبة الأداء الوظيفي*

انحراف معياري	متوسط	العبارة
أولاً: المناقشات غير الرسمية (متوسط = ٢,٦٨) ، معامل الثبات (٠,٦٧)		
هل اعتاد المدير أن:		
١,٢٤	٢,٥٣	١ - يحدد معك موعداً لمناقشة تقدمك في العمل.
١,٢٠	٢,٩٠	٢ - يناقش معك تفاصيل العمل الخاصة بوظيفتك.
١,٣٤	٢,٦٦	٣ - يطلب منك أن تقدم له بعض الإيضاحات عن التقارير التي تكتب عن أدائك الوظيفي.
١,٢٨	٣,١٠	٤ - يطلب منك أن تحضر إلى مكتبه لمناقشة مشكلة خاصة بالعمل.
١,٢٤	٢,٤١	٥ - يسألك عن رأيك في مستوى أداء بعض زملائك في الإدارة.
ثانياً: الملاحظة «متوسط = ٣,١٩» ، معامل الثبات (٠,٦٥)		
هل اعتاد المدير أن:		
١,٢٠	٣,٥٤	١ - يتجول دخل الإدارة.
١,٢٢	٣,٢١	٢ - يلاحظك أثناء أدائك لوظيفتك.
١,٣٠	٢,٨٠	٣ - يجلس أو يقف ويلاحظ كل موظف وهو يعمل.
١,٣١	٣,١٧	٤ - يفحص بدقة كل الأعمال التي قمت بانجازها.
١,٣٠	٣,٢٣	٥ - يدقق في العمل حتى يتأكد من كفاءتك.
ثالثاً: الاجتماعات الرسمية (متوسط = ٢,٥٥) ، معامل الثبات (٠,٦٣)		
هل أعتاد مديرك أن يتقابل معك لمناقشة تقدمك في العمل:		
١,٣٤	٢,٧٠	١ - بمفردك.
١,١٧	٢,٥٦	٢ - مع عدد محدود من زملائك في العمل
١,٣٦	٢,٤١	٣ - مع كل العاملين في الإدارة.

* معامل ثبات المقياس (٠,٨٨)