

# واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر العاملين بها (جامعة إب أنموذجاً)

## إعداد

أ. د/ عبد القادر محمد عبدالقادر السيد / أ/ نبيلة محمد عبدالدايم الحداد / أ/ طفول أحمد بخيت زيدان البرعمي

باحثة ماجستير

ماجستير في أصول التربية،

أستاذ بكلية التربية، جامعة بنها

بجامعة ظفار

جامعة إب

كلية الآداب والعلوم التطبيقية،

بجامعة ظفار



## واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر العاملين بها (جامعة إب أنموذجاً)

أ.د/ عبد القادر محمد عبدالقادر السيد وأ/ نبيلة محمد عبدالدايم الحداد  
أ/ طفول أحمد بخيت زيدان البرعمي

### ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تعرف واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية من خلال الاعتماد على جامعة إب كنموذجاً اعتبارياً لها وذلك من وجهة نظر العاملين بها. كذلك هدف البحث إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء العاملين بالجامعة حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية بها تعزى للمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة تضمنت (٥٢) فقرة، موزعة على الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية، ومن ثم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تألفت من (١٩٢) عضواً عاملاً بجامعة إب لتشكّل ما نسبة (٤٩.٨٧%) من مجتمع البحث. تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج (SPSS) معتمداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار ت (T test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach). كشفت نتائج البحث أن واقع تطبيق العدالة التنظيمية بجامعة إب جاء بدرجة ضعيفة؛ إذ كان متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل هو (٢.٢١) بانحراف معياري قدره (٠.٦٧)؛ هذا وقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى في ترتيب استجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة كل على حدة، يليه بعد العدالة التعاملية، ثم العدالة التوزيعية، وأخيراً العدالة التقييمية. كذلك توصلت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية بجامعة إب تعزى للمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** الواقع، العدالة التنظيمية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

### مقدمة البحث:

تحظى العدالة التنظيمية باهتمام جميع المنظمات والمؤسسات في مختلف مجالاتها سواءً كانت عامة أم خاصة إنتاجية أم خدمية، ومنها الجامعات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

حيث تعد العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين في الجامعات، ويتوقف عليها قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، لمواجهة التحديات التي تواجه الجامعات المعاصرة، نظراً لتنوع الموارد البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية (الزهيري، ٢٠١٥). وتكتسب العدالة التنظيمية أهميتها من حيث مخرجاتها التنظيمية؛ إذ تعد من أهم المحددات للرضا الوظيفي للعاملين، فإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في الجامعة، مرتبط بمجموعة من العوامل من أهمها: الأسلوب المتخذ من قبل الرؤساء في الجامعة، ومدى قدرتهم على بناء أجواء الثقة والصراحة والتواصل، التي تسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح (زايد، ٢٠٠٦).

كما تتجلى العدالة التنظيمية في إدراك العامل لمعدل الإنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة التي يتلقاها داخل الجامعة؛ فإحساس العامل بتناسب العوائد التي يحصل عليها ومدخلاته يشير إلى العدالة التوزيعية، أما إدراكه لنزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد التنظيمية كالأجر والمنح، وترقية العاملين، وتحديد مستحقي المكافآت فيشير إلى العدالة الإجرائية، كما أن مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتخذة في الجامعة وصدق صاحب السلطة و صراحته وإخلاصه في التعامل وعدم تحييزه في تطبيق القرارات يعكس عدالة المعاملة، أما عدالة التقييم فتشير إلى مدى العدالة في تقييم أداء العاملين (سمراء ودليلة، ٢٠١٥).

وقد برز مفهوم العدالة التنظيمية بوصفه أحد الأساليب الإدارية المستمدة أصولها من نظرية المساواة والتي تشير إلى أن الفرد يوازن بين ما يقدمه من جهد وولاء للمؤسسة مع ما يحصل عليه من أجور وبدلات ومكافآت مادية ومعنوية، مقارنة مع زملائه في مكان العمل أو في أمكنة الأعمال الأخرى المناظرة للمنظمة

التي يعمل بها، وينبغي على الجامعات أن تقدم أنظمة حوافز عادلة، وذلك بربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها العامل بما يقدمه من جهد (حجاج، ٢٠١٢). ومن العوامل الإنسانية الرئيسية التي تساعد الجامعة في التغلب على كثير من المشكلات المرتبطة بالعاملين الذين ينتمون إليها؛ هو شعورهم بالعدالة داخل الجامعة التي يعملون بها، وهذا الشعور يجعلهم يتصرفون بمسؤولية وإدراك ووعي وسيشعرون بقيمة الوقت الذي يقضونه فيها، كما سيكون ذلك حافزاً على ابتكار أساليب وطرق جديدة في أداء المهام والواجبات المكلفين بها (إسماعيل، ٢٠١٣). لذلك فعلى الجامعات أن توفر المناخ التنظيمي المناسب، الذي من خلاله زيادة إحساس العاملين بالمساواة والإنصاف في الحقوق والواجبات التنظيمية تقديراً للآثار السلبية التي قد تحدث مستقبلاً (زايد، ٢٠٠٦).

كما أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى مخاطر جسيمة، تهدد المؤسسة والفرد معاً؛ فشعور العاملين بغياب العدالة يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء وانخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطن التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي (علي، ٢٠١٣).

وفي هذا السياق يؤكد علوان (٢٠٠٧) أن غياب العدالة التنظيمية في المؤسسات التنظيمية يؤدي إلى فساد إداري يشتد أنواعه كالاختلاس، التزوير، الرشوة، الإهمال، سوء استخدام السلطة، والتحايل.

ولا يتسنى للجامعات الإسهام في تحقيق التنمية والتقدم إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وأداء متميز، حيث يكون مرهوناً بمدى توافر مستوى مقبول من العدالة التنظيمية لاسيما في جوانبها المادية أم المعنوية، والعدالة والإنصاف من المبادئ الأساس التي دعت المدارس الإدارية المختلفة إلى تطبيقها وتفعيلها من خلال التعامل مع العاملين على أساس من المساواة والإنصاف في جميع الجوانب التنظيمية؛ وحيث إن الجامعات من المؤسسات التي تؤدي دوراً محورياً في إعداد الأجيال وتنمية المجتمع وضمان تميزه، فإن هذا المبدأ إذا ما تم تطبيقه في الجامعات، فإنه سيحقق مخرجات ذات كفاءة عالية للنهوض بالمجتمع، كما يمكنها من أن تكون قادرة على تحمل أعباء الحياة (فوزية، ٢٠١٤).

ويتسم دور الجامعات بعناية من خلال تكليف العاملين بالعديد من الوظائف الإدارية والأكاديمية؛ وذلك بأن يتم توزيعها عليهم بالتساوي بعدالة وموضوعية، وهذا يشير إلى استخدام القيادة الأخلاقية التي تتسم بالمساواة والعدالة؛ إذ إن

تحقيق العدالة يعد جزءاً من أخلاقيات العمل، وبهذا يجب تطبيق العدالة التنظيمية في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية والعمل على توحيد معايير التقييم، وتفعيل المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمشاركة في صناعة القرارات (السعود وسلطان، ٢٠٠٩). وهذا يعني أن تطبيق العدالة بجميع أبعادها سوف ينعكس إيجاباً على العاملين و يساعد في تطوير المجتمع التعليمي والإداري في الجامعة (العامري، ٢٠١٦).

وفضلاً عن ذلك أكدت العديد من الدراسات والبحوث العربية أهمية موضوع العدالة التنظيمية في العديد من المجالات، حيث أكدت دراسة المهدي (٢٠٠٦) أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. كذلك أكدت دراسة الخشروم (٢٠١٠) إلى أن للعدالة التعاملية دوراً مهماً في تخفيف الضغوطات والصراعات في مستشفى جامعة حلب. في حين توصلت دراسة العمري (٢٠١٠) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النماذج التنظيمية والعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة. كما أشارت دراسة فرج (٢٠١٣) إلى أهمية تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة مكة المكرمة للعدالة التنظيمية التي جاءت بشكل عام مرتفع. بينما أشارت دراسة فوزية (٢٠١٤) إلى وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي. وأضافت دراسة درة (٢٠١٦) أن هناك تأثير للعدالة الإجرائية في المؤسسة الجامعية على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس.

كما توصلت العديد من الدراسات والبحوث المحلية في الجمهورية اليمنية إلى وجود قصور في دور العدالة التنظيمية في المؤسسات الإدارية والتعليمية، ومنها الجامعات على وجه الخصوص؛ مما أدى إلى تراجع مستوى الوظائف الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية. ومن هذه الدراسات دراسة المعمرى (٢٠١٣) التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية وممارسة الفساد المالي والإداري. ودراسة دمدم (٢٠١٣) التي أكدت على أنه كلما زاد الإحساس بالعدالة التنظيمية زاد الأداء الوظيفي.

لذلك يأتي هذا البحث محاولة علمية من الباحثين لتشخيص واقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب، بهدف ضرورة تطبيقها وفقاً للأنظمة واللوائح الخاصة بالجامعة، بما يحقق للعاملين فيها الرضا الوظيفي والانتفاء المؤسسي،

ومن ثم زيادة دافعيتهم تجاه أنجاز مهامهم الوظيفية، والارتقاء بوظائف الجامعة إلى الكفاءة والتميز.

### ■ مشكلة البحث:

لما كان العمل الجامعي يعكس صورة الدولة الحضارية المعاصرة التي تهدف إلى بناء مستقبلها، فإن توافر الجو الملائم والمناسب في الجامعات سوف يسهم كثيراً في تطوير الخبرات وتكوين الشخصيات البارزة التي تمثل الجامعة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توفر العدالة التنظيمية؛ فهي العنصر الأساس لخلق بيئة وظيفية يسودها التفاهم والانسجام بين أفرادها العاملين (دمدم، ٢٠١٣).

غير أن مؤشرات التعليم العالي تشير إلى أن التعليم الجامعي في بلادنا الجمهورية اليمنية يعاني من اختلالات تنظيمية إدارية ومالية، ويعاني من جمود في سياساته التعليمية بسبب عدم وجود أنظمة مناسبة للحوافز المادية والمعنوية، وغياب المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم الشفافية والوضوح في التصرف بالموازنة المالية، وسوء اختيار القادة الإداريين المناسبين، وغياب أنظمة تتسم بالعدالة لتقويم الأداء، وعدم الشفافية في ممارسة مهامها الإدارية، واللجوء إلى الأساليب غير الرسمية الإدارية كالعلاقات الشخصية بين الموظفين، والتدني الشديد لمستوى الولاء التنظيمي وقيم أخلاقيات العمل العادلة بين العاملين الإداريين في الجامعات اليمنية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠١٢).

وتؤكد الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وجود العديد من نقاط الضعف التي تعترى مؤسسات التعليم العالي منها غياب العدالة والمساواة في توزيع الحوافز والمكافآت داخل الجامعة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠٠٦).

وتشهد العديد من الجامعات الحكومية اليمنية تزايداً في ظاهرة تدني الالتزام التنظيمي والولاء الوظيفي والترك الطوعي للعاملين لأعمالهم بحجة إجهاد العمل من قبل رؤسائهم، وقلة الأجور، أو بفضل عدم ملاءمة بيئة العمل وتعسف الإجراءات، وسوء الإشراف، وفساد الإدارة، باحثين عن الوظائف التي تلبى رغباتهم وتتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم التي تكفل لهم حقوقهم وتثمن جهودهم، تحت إشراف عادل ونزيه، يراعي مشاعرهم، ويحترم إنسانيتهم (الحراسي، ٢٠١٦).

فضلاً عن ذلك فالعاملين الإداريين يطالبون بالمساواة والعدالة بينهم وبين بقية زملائهم في الجامعات اليمنية الأخرى فيما يخص المخرجات من مكافآت وترقيات، وكذلك فيما يخص الوظائف القيادية وكيفية التدرج للحصول عليها، والتأمين الصحي والعلاج في الداخل والخارج، ولا تزال معاناة الموظفين مستمرة بسبب وجود خلل في نظام التعيين والترقيات والذي يفتقر إلى العدالة والقصور الشديد في نظام الحوافز والمكافآت كل ذلك أثر وبشكل كبير على الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية على وجه الخصوص (اللبنى، ٢٠١٧).

تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلة مفتوحة مع عينة عشوائية قوامها (٣٥) من العاملين بجامعة إب، وسؤالهم حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية بجامعة إب. كشفت إجابات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أن إدارة الجامعة تقوم بأدوار إدارية وفنية مختلفة تتعكس سلباً على العاملين، وكذلك وجود الممارسات العشوائية والارتجالية للعديد من العاملين فيها، فضلاً عن المحسوبية التي أفرزت توزيعات وإجراءات وتعاملات وتقييمات لا تعتمد على كفاءة العامل وجدارته، ومدى استحقاقه للحوافز والترقيات، ناهيك عن العقوبات للعاملين المتلاعبين والمقصرين في واجباتهم الوظيفية، وهذا بدوره أدى إلى العديد من الصراعات الداخلية المعلنة والخفية، الأمر الذي أخذ دور الجامعة الرئادي والنموذجي بين أوساط المنظمات المجتمعية المختلفة.

أثار هذا القصور في تطبيق العدالة التنظيمية بشتى أنواعها وأبعادها داخل جامعة إب حفيظة الباحثين الحاليين لإجراء بحثهم الحالي لتقصي الظاهرة وتشخيصها بشكل موضوعي ودقيق وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلين التاليين:

١. ما واقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب من وجهة نظر العاملين بها؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء العاملين بجامعة إب حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعة تعزى للمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

#### ■ حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

١. **الحد الموضوعي:** الأبعاد الأربعة التالية للعدالة التنظيمية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، والعدالة التقييمية.
٢. **الحد البشري:** العاملين الإداريين في جامعة إب الممثلين ب: مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - مختص.
٣. **الحد المكاني:** رئاسة جامعة إب والوحدات التابعة لها متمثلة بجميع كلياتها ومرافقها العلمية والاستشارية.
٤. **الحد الزمني:** تم تطبيق البحث الحالي خلال العام الأكاديمي 2019/2018 .

### ■ التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث: العدالة التنظيمية:

درجة إحساس العاملين الإداريين في جامعة إب للمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، وذلك من خلال استجاباتهم على فقرات مجالات الاستبانة المتمثلة بأبعاد العدالة التنظيمية: التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والتقييمية.

### ■ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١. إبراز دور العدالة التنظيمية في إيجاد بيئة وظيفية مناسبة، تحقق الوئام والانسجام بين العاملين على مختلف وظائفهم في جامعة إب والوحدات التنظيمية التابعة لها.
٢. توجيه أنظار قيادة جامعة إب إلى تطبيق إجراءات العدالة التنظيمية ورسم السياسات بما يحقق التوازن بين متطلبات وحاجات العاملين، ومتطلبات وحاجات الجامعة في إطار الحقوق والواجبات التي نصت عليها النظم والقوانين واللوائح الجامعية.
٣. مساعدة المسؤولين بجامعة إب في إعداد وتصميم البرامج التدريبية للقيادات الإدارية والأكاديمية والتي من شأنها تسهم في تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعة بشكل فعال.
٤. يعد هذا البحث كونه البحث الأول يجرى على جامعة إب والذي اتخذ من مفهوم العدالة التنظيمية الذي يضيف إلى المعرفة جانباً مهماً من جوانب الواقع التي تعيشه الجامعات اليمنية.
٥. يعد نتائج البحث الحالي بما يتضمنه من معرفة علمية وإجراءات ميدانية

إضافة متواضعة لمكتبة جامعة إب والمكتبات الجامعية اليمنية.  
٦. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول آليات تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية والعربية المختلفة.

### ■ الخلفية النظرية للبحث:

#### (أ) مفهوم العدالة التنظيمية:

تعد العدالة مفهوم يكتنفه الغموض إذ يرى البعض بأنه مفهوماً يظل تحريراً في عالم العقل لا سبيل لتطبيقه في عالم الواقع، وأن ما يجري تصنيفه من العدالة الاجتماعية و السياسية والاقتصادية ما هي إلا محاولات يفُصد من ورائها الحفاظ على الحقوق التي أقرها القانون (نظمي، ٢٠٠٦).

وقد اعتبر أدمز (Adams,1963) العدالة التنظيمية بأنها المساواة (Equity) والتي تتضمن بأنَّ الفرد أو الموظف يقوم بإجراء مقارنة مخرجاته بالقياس إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم، وحينما تتساوى المعدلات تتحقق العدالة من خلال هذه المساواة، وحينما لا تتساوى المعدلات يقع الحيف و يشعر الفرد حينها بالظلم.

كما يرى العطوي (٢٠٠٧) بأنها تتجلى في درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات؛ فالأجور العادلة التي تتناسب مع العمل وأعبائه، وساعات العمل والراحة المناسبة، والإجراءات العادلة للترقية والتدريب والمكافآت والعقاب.

وكما نظر الفاري (Alfari,2014) إلى أنها تشير إلى كيف يُعامل العاملون داخل المؤسسة وإدراكهم للعدالة فيها.

وعرفها عليان (٢٠١٦) بأنها إدراك العاملين بحصولهم على عوائد مجزية، تتناسب مع الجهود المبذولة وإشراكهم في صنع القرارات التي تخصهم وإحساسهم بتعامل المسؤولين معهم بموضوعية واحترام داخل المؤسسة التي يعمل فيها.

#### (ب) مبادئ العدالة التنظيمية:

تقوم العدالة التنظيمية على مجموعة من المبادئ، يمكن إيجازها فيما يلي (الخرزاعي، ٢٠١٣):

- ✓ مبدأ المساواة: يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ✓ المبدأ الأخلاقي: يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص،

- والصدق.
- ✓ **مبدأ الدقة والتصحيح:** يتمثل في أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة واضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود أخطاء.
- ✓ **مبدأ الالتزام:** يتمثل بما هو عادل؛ وخصوصاً المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- ✓ **مبدأ المشاركة:** يتمثل أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.
- (ج) أهمية العدالة التنظيمية:**
- إن للعدالة التنظيمية أهمية بالغة في جميع مجالات العمل الإداري والمؤسسي على اختلاف وظائفها خدمية كانت أم إنتاجية.
- حيث يُعد موضوع العدالة التنظيمية (Organizational Justice) من المواضيع التي نالت اهتمامات الباحثين في الفترة الأخيرة؛ فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي، ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم، ومن ثم على أدائهم في العمل (جودة، ٢٠٠٧).
- وفي سياق أهمية العدالة التنظيمية بشكل عام، يظهر عدد من الباحثين عدد من المؤشرات، يتم إيجازها فيما يلي:
- ✓ توضح العدالة التنظيمية حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في الجامعة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع (الزهيري، ٢٠١٥).
- ✓ تبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العامة بالجامعة؛ حيث يتعاضم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت وتعاضمت مشاعر الظلم لدى العاملين (الشهري، ٢٠١٤).
- ✓ العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد ورفع الروح المعنوية وتحمل المسؤولية وتحسين العلاقات التنظيمية الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة؛ وهنا يبرز دور عدالة التعاملات (حسن، ٢٠١٣).
- ✓ تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتنظيم

والمتابعة وإيجاد القدرة على تقليل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية، وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة بعد العدالة التقييمية بشكل يكفل وجوده واستدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء الجامعة.

✓ تتعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء وفهم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (فوزية، ٢٠١٤).

✓ تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية الأخلاقية و الدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء الجامعة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة السائدة فيها.

✓ تعود أهمية العدالة التنظيمية لوجود عديد من الظواهر السلبية كالوساطة والتحيز والفساد الوظيفي؛ حيث إن شيوع مثل هذه السلوكيات تأتي من إدراك حالة عدم العدالة، وهذا بدوره قد يُفقد الموظفين الثقة الكاملة بحلقات كثيرة من النظم الاجتماعية المحيطة.

✓ إحساس العاملين بعدم العدالة يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكلٍ خطير، وحدوث عدد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، وعلى النقيض من ذلك زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ينعكس على ارتفاع مستويات الأداء التنظيمي و زيادة درجة ثقتهم في المؤسسة وارتفاع سلوكهم الوظيفي.

✓ تُشعر العدالة التنظيمية العاملين بالثقة بالنفس واحترام الإنسان وكرامته (البردان، ٢٠١١).

#### (د) أبعاد العدالة التنظيمية:

تتألف العدالة التنظيمية من أربعة أبعاد، حيث يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة التنظيمية تجاه المؤسسة، فتتمركز القضية الأولى حول توزيع العوائد التنظيمية للعاملين كالأجور والرواتب والحوافز والمكافآت وعبء العمل، ويُستخدم للدلالة على ذلك مصطلح العدالة التوزيعية Distributive Justice، أما القضية الثانية فتتمحور حول الإجراءات التي يتم من خلالها توزيع العوائد (المخرجات)

التنظيمية كالرواتب وعبء العمل بين الموظفين، ويطلق عليها مصطلح العدالة الإجرائية Procedural Justice (نصار، ٢٠١٢). بينما تتركز القضية الثالثة حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صناعات تلك القرارات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، ويستخدم مصطلح العدالة التفاعلية أو التفاعلية Interactional Justice للدلالة على ذلك، أما القضية الرابعة فتتمحور حول درجة شعور العاملين بنزاهة التقييم الإداري بحقهم في الأداء والسلوك والعمل، ويستخدم مصطلح العدالة التقييمية للإشارة إلى ذلك Evolutional Justice (أبو تاية، ٢٠١٢). وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد:

### ١. العدالة التوزيعية Distributive Justice:

منذ زمن بعيد، استُعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين والفلاسفة وغيرهم، ثم طورها هومانس وزملاؤه (Humans et al.) سنة ١٩٦١ بوصفها مصطلحاً اقتصادياً، واستخدمه ستاسي آدمز (Stacy Adams) أول مرة بوصفه مصطلحاً إدارياً سلوكياً سنة (١٩٦٥-١٩٦٣). ويعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من أجر؛ فالعاملون لا يُركّزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات (إسماعيل، ٢٠١٣).

وترجع جذور العدالة التوزيعية إلى نظرية الإنصاف التي قدمها آدمز Adams وأنموذج عدالة التقدير أو الحكم الذي قدمه ليفنز (Levens, ١٩٧٦)؛ حيث تُعد هذه النظرية نتاجاً لجهود علماء النفس والاجتماع في تلك الحقبة الزمنية بعد نتائج دراسات كل من الباحثين Festinger and Adams عن حالة العدالة، ثم ظهرت دراسات أخرى عن طبيعة العدالة المدركة للعاملين في المؤسسات مقابل أقرانهم في العمل. وتضمنت تلك الدراسات نظرية آدمز Adams، وأطروحة جراند (Garland, 1972)؛ حيث أكدت نظرية آدمز أثر عدم المساواة والشعور بالظلم في الأجور، وكان هذا مؤشراً قوياً في ظهور العدالة التوزيعية (Passer, 2014). عرف إسكيرميرون وآخرون (Schermerhorn, et al., 2008) العدالة التوزيعية بأنها الدرجة التي يتعامل فيها جميع الناس تحت نفس السياسة، وفقاً للنوع، الأخلاقيات، الجنس، العمر، أو أي متغيرات ديموغرافية أخرى. وجاء في تعريف السبعي (٢٠١٥) بأنها تشير إلى إدراك العاملين لمدى

عدالة نتائج القرارات الإدارية من حيث القيمة والمساواة والحاجة، وهي نمط قاعدي للعدالة، وتتعلق بقرارات زيادة الأجور وتسريح العمال ونقلهم وإعادة تدريبهم وتثبيتهم.

## ٢. العدالة الإجرائية Procedural Justice:

تقوم العدالة الإجرائية تقوم على العمليات التي تم اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين، حيث تتضمن النشأة، المفهوم، المكونات، الخصائص، الأنواع، الشروط، العناصر، القواعد الخاصة بها.

ويعد موضوع العدالة الإجرائية من الموضوعات المهمة في الإدارة بسبب تأثيره في كيفية تحقيق المؤسسات لأهدافها وبرامجها بفعالية وواقعية متميزة، وعلى رضا الموظفين وملاحظة الكفاءة وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف عبر المستويات الإدارية المختلفة، بوصف الكفاءة أساس العمليات الإدارية (السكر، ٢٠١٣).

يرى مورمان (Moorman, 1991) أن العدالة الإجرائية تتصل بكل الإجراءات الرسمية للمؤسسة والفرد التي تتفاعل مع أو تستلزمها عملية اتخاذ القرار، ويتطلب إدراك العدالة الإجرائية وضوح الإجراءات التي تؤثر في مختلف النتائج التنظيمية مثل: الإجراءات المصممة لزيادة دور العاملين في اتخاذ القرارات؛ أو لخفض الخطأ والانحرافات في اتخاذ القرارات، فافتقار تلك الإجراءات يؤثر في مستوى إدراك العدالة؛ فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بالإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (الهيبي، ٢٠١٤).

ويقصد بها درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم، والسماح لهم بمناقشتها وإخضاعهم لاعتبارات موضوعية في الترقية والترفيه والاهتمام بهم وبشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم (السكر، ٢٠١٣).

بينما يعرفها السيد (٢٠١٤) بأنها الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج وتتعلق الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية، يحصل عليها العاملون؛ ما

يمكن من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المؤسسة من حيث نزاهتها وعدم تحيزها.

### ٣. العدالة التفاعلية أو التفاعلية Interactional Justice:

إن عدالة التعاملات تعد جزءاً لا يتجزأ من الأبعاد التنظيمية الأخرى؛ حيث يتضمن المفهوم، القواعد، الأنواع، الجوانب التنظيمية الخاصة التي قدمت جانب التعامل الذي ينبغي أن يتخذ تجاه العاملين.

ويُعد موضوع العدالة التفاعلية أحد أنواع العدالة التنظيمية، وحقلاً من حقولها المهمة؛ إذ يلعب دوراً مهماً في النشاط الإداري في المؤسسات لتأثيره البين على سلامة الأداء الإداري وحيويته؛ فالتفاعل بين الجامعة والموظفين بمختلف المستويات الإدارية والمبني على الاحترام المتبادل يعمل على رفع كفاءة الأداء لكلا الطرفين (السكر، ٢٠١٣).

يرى نعساني (٢٠٠٧) أنها تشير إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين، فضلاً عن معاملتهم باحترام

بينما يرى نوح (٢٠١٣) أنها سمة مهمة في المؤسسات الناجحة، وتشير إلى أن الموظفين يتلقون معاملة منصفة نوعاً ما من قبل المرؤوسين عليهم.

### ٤. العدالة التقييمية Evolutional Justice:

تعد العدالة التقييمية نوعاً رابعاً من أنواع العدالة التنظيمية، وهي التي تتضمن عمليات، وإجراءات، وأنظمة محددة، تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين، ومستويات أدائهم، ليتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي؛ فتقييم الأداء هو إجراء تنظيمي كسائر الإجراءات مثل توزيع الأجور، والمكافآت، والتعيين والترتبة، وغيرها؛ بل في ضوءه، تُتخذ كثير من هذه المخرجات، ولهذا السبب نجد العدالة التقييمية ذكرت مستقلة في أدبيات أغلب الدراسات (الزهراني، ٢٠١٣).

ونظراً لأهمية نتائج تقييم الأداء في التأثير في سلوك المرؤوسين، استلزم الأمر تحسين مستوى عدالة عملية تقييم الأداء الوظيفي ودقتها وموضوعيتها وفعاليتها؛ حتى يمكن الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية وعادلة؛ وذلك لوجود علاقة معنوية موجبة بين الإحساس بفاعلية نظام تقييم الأداء، والولاء، والرضا الوظيفي (الشهري، ٢٠١٤).

ذكر الحوامدة ( ٢٠٠٤ ) بأن العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي يمكن تحقيقها من خلال مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث ملاءمته لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، وإمكانية تطبيقه على جميع العاملين دون تمييز، وكذلك خضوع القائمين عليه لضغوط خارجية؛ أو للعلاقات الشخصية بالإضافة إلى تمتعهم بالخبرة التي تُمكنهم من تطبيقه بعدالةٍ ومساواةٍ على العاملين

وجاء في تعريف الشنفرى (٢٠٠٧) بأنها المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغيرات في عدالة نظام التقويم مثل : الموضوعية، والفروق الفردية، والاختلافات التقييمية؛ ما يجعل من عدالة نُظْم تقويم الأداء أمراً ضرورياً في نجاح المؤسسة وبناء الثقة في عدالتها ودقتها وتجنب حالة الموضوعية والوقوع في أخطاء التقويم

#### (هـ) نظريات العدالة التنظيمية Organizational Justice Theories:

توجد مجموعة كبيرة من النظريات فسرت وتناولت العدالة التنظيمية من زوايا ووجهات نظر مختلفة، لعل من أبرزها النظريات التالية، التي سيتم التحدث عنها بشكل موجز:

#### ١. نظرية العدالة لآدمز 1963, Adams Equity Theory:

تقوم هذه النظرية العدالة على فرضية أساسية مفادها: " أن العاملين يميلون إلى الحكم عن العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم التي يتقاضونها، فضلاً عن مقارنة نسبة مدخلاتهم الخاصة بنسب زملائهم الآخرين العاملين في مؤسسات مناظرة للمؤسسات التي يعملون بها" (الطعامسة وحسب الله، ٢٠١٥). ووفقاً لذلك يسود الشعور بالقلق والتوتر والإحباط لدى العاملين، إزاء الظلم الناجم عن غياب العدالة التنظيمية؛ نظراً لعدم مساواة الأفراد بمخرجاتهم من الأجور والمكافآت قياساً على مدخلاتهم، الأمر الذي يجعل العاملين غير راضين عن أعمالهم، فضلاً عن عدم انتمائهم إلى مؤسساتهم؛ ما يتطلب من رؤسائهم العمل على التوازن بين الجهود المبذولة وبين العوائد المختلفة التي يطالب بها الأفراد؛ بحيث يسهم ذلك في تحقيق الأهداف المشتركة لكل من العاملين والمؤسسة (الشنطي، ٢٠١٥).

وبهذا السياق؛ فقد استنارت نظرية العدالة / المساواة منذ ظهورها العديد من

الأبحاث والدراسات التي لاقت الكثير من النجاحات؛ ولأنّها تحدد المدخلات والنواتج بصورٍ كمية، وأصبح استخدامها في دراسات السلوك التنظيمي أمراً حتمياً، فمن خلال أكثر من (١٠٠) دراسة أجريت على النظرية منذ ظهورها، فقد قاد ذلك الباحثون إلى استنتاجات مفادها: أن البرهان على المساواة بين الجهد المدخل والعائد المنتج، إنما تمثل القوة الفعلية لتلك النظرية، ويذهب كثير من الباحثين إلى أبعد من ذلك، حين ينظرون إلى تلك النظرية بأنها أكثر نظريات السلوك التنظيمي فائدة (Greenberg, 1990).

## ٢. نظرية رقابة العمليات Process Control Theory:

تعد هذه النظرية التي قدمها ثيبوت وولكر (Thibaut & Walker) في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل؛ لأنّها تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل، وعلاج النزاع في المؤسسة بين الأفراد أو الجماعات، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما:

### - التحكم في العملية Process Control:

تشير هذه العملية إلى قدرة الأفراد على التعبير عن رأيهم Voice، في مرحلة ما قبل صدور القرار؛ إذ وكلما زادت رقابة العمليات على الإجراءات المتخذة زاد الحكم عليها بأنّها عادلة.

### - التحكم في القرار Decision Control:

تشير هذه العملية إلى قدرة الأفراد على الاختيار Choice، أو التأثير في القرارات الصادرة، (مرحلة صدور القرار)، من حيث كونها طبقت هذه القرارات في المجالات القانونية وغير القانونية مثل: الأوضاع الإدارية، التنظيمية، المضامين السياسية (Chan, 2000).

## ٣. نظرية المحاسبة أو المسألة الأخلاقية Moral Accountability:

تُعد نظرية المحاسبة أو المسألة الأخلاقية نظرية عامة؛ إذ قدمها كلٌّ من فلوجر وكروبانزونو (Folger & Cropanzano, 1998)، فهي تشمل على العديد من نظريات العدالة على سبيل المثال: نظرية العدالة لآدمز عام ١٩٦٣، ونظرية المدركات المرجعية لفولجر عام ١٩٨٧، ونموذج قيم الجماعة (الزهيري، ٢٠١١).

وترى هذه النظرية أنّ عوامل الإمكان أو القدرة (Would Factor)، وعوامل الوجوب (Should Factor)، يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة

(Feasibility)، والسمات الأخلاقية (Moral Aspects) والمسؤولية عن العدالة؛ فعند تحليل أي تصرفٍ أو سلوكٍ إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالة، فإننا ننظر إلى مجموعتين من العوامل، هي:

- عوامل الإمكانية / القدرة (Could / Should Factor):

وهي العوامل التي تعكس القدرة وسمات الاستطاعة بمعنى هل هناك بدائل أخرى؟

- عوامل الوجوب (Should Factor):

وهي العوامل التي تعكس السمات الأخلاقية للمحاسبة والمسؤولية عن العدالة؛ بمعنى هل هذا التصرف أخلاقي أم غير أخلاقي؟ (إسكندر، ٢٠٠٧).

٤. نظرية تقييم العدالة Justice Judgment Theory:

تُعد نظرية تقييم العدالة التي قدمها ليفينثال (Leventhal) إحدى النظريات الفكرية المختلفة عن نظرية العدالة الاجتماعية؛ فبينما تركز نظرية العدالة الاجتماعية على استجابات أو ردود فعل الأفراد نحو عدم العدالة في عوائدهم؛ فإن ليفينثال وزملاءه، قد قاموا بدراسة الظروف التي يوظف فيها الأفراد معايير متباينة للعدالة (البخيتي، ٢٠١٤).

وسيمت الاعتماد والاستفادة من تلك النظريات في إعداد أداة الدراسة الحالية.

(و) متطلبات تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات:

انطلاقاً من كون المتطلبات الأساس يقتضي توافر بعض المتطلبات الضرورية لتطبيق العدالة التنظيمية في الجامعة.

ومن خلال آراء الباحثين المختلفة حول ماهي المتطلبات؛ يمكن القول: إن أهم متطلبات تطبيق العدالة التنظيمية، كما ذكرها (بخاري، ٢٠١٤) على النحو الآتي:

١. زرع الثقة بين المدير وجميع العاملين، فالثقة التنظيمية تعد من المواضيع المهمة جداً في الإدارة، وإشاعة جو الثقة بين الرئيس والمرؤوس ونشره في المؤسسة من شأنه التأثير إيجاباً على إحساس المرؤوسين بالعدالة التنظيمية.
٢. قناعة المدير بضرورة تطبيق العدالة التنظيمية وأهميتها ورغبته في تطبيق مبادئها والرغبة في سيادتها ونشرها.
٣. اكتساب الجامعة للمهارات القيادية وتطويرها عن طريق الدورات التدريبية

المختصة بتنمية المهارات السلوكية والإشرافية والقيادية والورشات والاطلاع على أحدث الأبحاث في مجال العدالة التنظيمية.

### ■ الدراسات السابقة:

تناول الباحثين العديد من الدراسات السابقة التي أجريت حول العدالة التنظيمية، فقد أجرى الموقدة (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واعتمدت على استبانتين لجمع البيانات. تكونت العينة من (٤٤٨) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة المقصودة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية وبين مجالات العدالة التنظيمية.

أجرى المعمري (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على تعزيز الإدراك بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، والتعرف على أثر غيابها في انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري، وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسات الدولة في محافظة تعز. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات؛ وتكونت العينة من (٣٣٠) موظفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: جاءت درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين بمستوى منخفض، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر الإحساس بالعدالة التنظيمية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وهناك تدني في إحساس العاملين في المؤسسات الحكومية بالعدالة التنظيمية، وكذلك ارتفاع مستوى ممارسة الفساد المالي والإداري بشكل عام.

كما أجرى لوتيفي وآخرون (Lotifi, et.al., 2012) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بين العاملين بجامعة النور. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات للعدالة التنظيمية، ومقياساً للرضا الوظيفي. تكونت العينة من (٢٦٠) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وسط هذه المكونات، فكانت العدالة الإجرائية قادرة على تأييد الرضا الوظيفي.

بينما أجرى دمدم (٢٠١٣) دراسة هذفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء والرضا الوظيفي على العاملين بإدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالجامعات اليمنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتكونت العينة من (٦٠) عاملاً، تم اختيارهم بالطريقة العمدية. كشفت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقياس العدالة التنظيمية ومقياس فاعلية الأداء، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية في بعد العدالة التوزيعية، وبعد العدالة الإجرائية وبعد عدالة التعامل ومحاور مقياس الرضا الوظيفي.

أما دراسة البوق (٢٠١٤) فقد هذفت إلى معرفة مدى إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواظبة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات. تكونت العينة من (٣٥٥) موظفة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. توصلت الدراسة إلى أن الموظفين الإداريات بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن يدركن العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والرتبة الوظيفية.

في حين هذفت دراسة الهيبي (٢٠١٤) إلى معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواظبة التنظيمية في الجامعات الحكومية اليمنية، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات. تكونت العينة من (٥٤٥) عاملاً، تم اختيارهم بشكل عشوائي. كان من أهم نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية لم تكن بأبعادها الثلاثة: التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية محدداً قوياً للمحور التابع لسلوك المواظبة التنظيمية بكافة أبعادها، وهذا يدل على أن العدالة التنظيمية لم تتحقق بعد أو ترسخ في مدارك العاملين أفراد الدراسة.

كذلك أجرى خان (khan, 2016) هذفت إلى معرفة النجاح الوظيفي والعدالة التنظيمية كمؤشرين محتملين لأداء الجامعة المتصورة: دراسة من القطاع

العام في الجامعات الباكستانية"، استخدم المنهج الكيفي (نظريات)، و اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات، تكونت العينة من (٢٢٣) عضواً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية؛ وأسفرت النتيجة الآتية: توجد أهمية كبيرة في احتياج مؤسسة النجاح الوظيفية للعدالة التنظيمية.

بعد استعراض وتحليل الدراسات السابقة يمكن القول بأن أهداف البحث الحالي تتفق نسبياً مع أهداف بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بتقييم واقع العدالة التنظيمية، ومعرفة الفروق الإحصائية، لكن يركز البحث الحالي على تحديد واقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب، الأمر الذي يؤكد اختلاف هذا البحث اختلافاً جوهرياً في مكان وعينة البحث عن الدراسات السابقة.

لكن البحث الحالي يتفق مع الدراسات السابقة في استخدامه المنهج الوصفي كطريقة للبحث، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكذلك اتخاذ من الإداريين عينة للبحث.

أما فيما يتعلق باستفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة فيمكن إيجازه فيما يلي:

- إثراء البحث بالمزيد من المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها في إثراء الإطار النظري.
- صياغة أهداف ومشكلة البحث الحالي.
- إعداد وتصميم الأداة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للبحث.
- اختيار المنهج الصحيح للبحث الحالي وهو المنهج الوصفي المسحي.

#### ■ منهج البحث (Research's Method):

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات عن الوضع الراهن للمشكلة وعرضها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج وتقديم المعالجات والمقترحات.

#### ■ مجتمع وعينة البحث (Research's Population):

تكون مجتمع البحث الحالي من جميع العاملين الإداريين بجامعة إب الموزعين على الإدارات العامة لرئاسة الجامعة والكليات والمراكز التابعة لها، والذين يشغلون المناصب الإدارية: مديري العموم ومساعديهم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمختصين للعام الجامعي ٢٠١٦ / ٢٠١٧م، والبالغ عددهم (٣٨٥) فرد.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية بنسب متكافئة من كل طبقة بنسبة (٤٩.٨٧%) من مجتمع البحث، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث

م	الفئات	عدد أفراد العينة
١	مدير عام	٣٦
٢	مدير إدارة	٤٠
٣	رئيس قسم	١٥
٤	مختص	١٠١
	<b>الإجمالي</b>	<b>١٩٢</b>

#### ■ أداة البحث (الاستبانة):

##### (أ) الاستبانة في صورتها الأولية:

انتهج الباحثين الطرائق العلمية في تصميم الاداة؛ حيث تم استخدام الاستبانة المغلقة؛ لكونها أداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات التي تهدف إلى الإجابة عن سؤالي البحث، وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert-٥) حيث اشتمل على بدائل للاستجابة على كل فقرة، وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) وأعطت الأرقام الآتية على الترتيب، (١، ٢، ٣، ٤، ٥) للتعبير عن درجة الاستجابة لدى المبحوثين. تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية (٦٤) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد (مجالات) مرتبطة بواقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب.

##### (ب) صدق الإستبانة:

بعد إعداد الإستبانة في صورتها الأولية، تم التحقق من صدقها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين المتخصصين في مجالات: (الإدارة والتخطيط التربوي، علم النفس، إدارة الأعمال، أصول التربية، المناهج وطرق التدريس، الإحصاء، اللغة العربية) من جامعات (صنعاء، عدن، إب، ظفار)، وكان عدد المحكمين (٢٨) محكماً، وبناء على ملاحظات وأراء المحكمين أجريت بعض التعديلات على الإستبانة، والتي تمثلت في إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف

بعضها وترتيب الفقرات حسب التسلسل المنطقي، حتى أصبحت مكونة من (٥٢) فقرة موزعة على المجالات الأربعة للعدالة التنظيمية.

### (ج) ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم تطبيق طريقة التجزئة النصفية على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم (٢٠) مديراً من الإداريين، ومن ثم تم تقسيم كل مجال إلى جزأين. الجزء الأول: يمثل الفقرات الفردية، والجزء الثاني: يمثل الفقرات الزوجية، وبعد تفريغ إجابات جزأي الاختبار، ومن ثم تحليلها حاسوبياً. استخدم الباحثين معادلة معامل بيرسون (R-Person)، لكل مجال على حدة، وعلى مستوى مجالات الأداة ككل؛ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢) قيمة معامل بيرسون لمجالات الاستبانة كل حدة،

والاستبانة ككل باستخدام طريقة التجزئة النصفية

مجال الاستبانة	المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	١٤	0.93
	العدالة الإجرائية	١٢	0.91
	العدالة التعاملية	١٢	0.96
	العدالة التقييمية	١٤	0.95
معامل الثبات الكلي لفقرات مجالات الاستبانة			٠.٩٤

كذلك استخدم الباحثين معامل الثبات: ألفا- كرو نباخ (Alpha-Cronbach)، لقياس التجانس الداخلي لفقرات الاستبانة؛ أي لاتساق الفقرات مع بعضها البعض في سياق المجال الواحد، ثم لمجالات الأداة ككل، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣)

قيمة معامل الثبات ألفا- كرو نباخ لمجالات الاستبانة كل حدة، والاستبانة ككل

مجال الاستبانة	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا- كرو نباخ
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	١٤	0.77
	العدالة الإجرائية	١٢	0.79
	العدالة التعاملية	١٢	0.78
	العدالة التقييمية	١٤	0.78
معامل الثبات الكلي لفقرات مجالات الاستبانة		٥٢	٠.٨٧

يتضح من الجدولين (٢)، (٣) أن الاستبانة تتمتع بثبات عال، مما يعطي مؤشراً لصحتها للتطبيق.

■ **التطبيق الميداني للبحث:**

بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، تم تطبيقها على عينة البحث والبالغ عددهم (٣٨٥) عضواً.

■ **الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:**

في ضوء أسئلة البحث ومتغيراته وطبيعة البيانات الميدانية الخاصة بأفراد عينة البحث استخدم الباحثين برنامج الحقيبة الإحصائية (SPSS)، الإصدار رقم (٢٢) في معالجة البيانات الخاصة بالبحث والتحليل، معتمداً على الأساليب الإحصائية الآتية، معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach)، معامل ارتباط بيرسون (R-Person)، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي (On Way Anova).

■ **نتائج البحث:**

(أ) **نتائج البحث المتعلقة بالسؤال الأول:**

للإجابة عن السؤال الأول الذي مفاده: ما واقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب من وجهة نظر العاملين الإداريين بها؟، تم استخدام المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standards Division)؛ لإجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجالات الاستبانة ككل بكل مجالاتها، وفقرات كل

مجال على حدة، والجدول (٤) يوضح ذلك:  
 جدول (٤) التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
 على أبعاد الاستبانة بكل فقراتها

الترتيب حسب الاستبانة	الفقرات	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
٥	تُمنح الإجازات الرسمية حسب معايير محددة.	١	٢.٨٤	١.١٢٤	متوسط
١	تُطبق الجامعة الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات.	٢	٢.٧٤	١.٠٢٩	متوسط
٧	تلتزم الجامعة بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	٣	٢.٥٩	١.٠٦٣	ضعيف
١٠	تُوضح الجامعة القرارات والتعاميم للعاملين بأوقاتها المناسبة.	٤	٢.٤٥	١.٠٤٤	ضعيف
٨	تُناقش الجامعة النتائج المترتبة على القرارات المتعلقة بالعاملين.	٥	٢.٤١	1.041	ضعيف
٦	تعتمد الجامعة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين.	٦	٢.٣٩	1.127	ضعيف
٤	تُطبق الترقّيات بطريقة موضوعية للعاملين.	٧	٢.١٩	٠.٩٥٧	ضعيف
١١	تُوضح الجامعة جميع الحقوق والواجبات لجميع العاملين.	٨	٢.١٩	١.٠٠٥	ضعيف
2	تُتيح الجامعة للعاملين فرصة لإبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات.	٩	٢.١٠	٠.٩٢٤	ضعيف
٩	تُطبق الجامعة القرارات على جميع العاملين دون استثناء.	١٠	٢.٠٦	1.042	ضعيف
٣	تتبنى الجامعة الشفافية في ترشيح العاملين للدورات التدريبية.	١١	١.٩٩	٠.970	ضعيف
١٢	تكافئ الجامعة العاملين حسب الأعمال الطارئة بصورة مستعجلة.	١٢	١.٨٦	٠.921	ضعيف
<b>المتوسط العام للمجال الأول (العدالة الإجرائية)</b>					
٣	تتعامل الجامعة مع قضايا العاملين بحسب الأنظمة والقوانين.	١	٢.٥٢	١.٠٠٤	ضعيف
١٠	تسعى الجامعة لحل الخلافات بين العاملين.	٢	٢.٤٧	١.٠٦٧	ضعيف
٢	تحرص على العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين.	٣	٢.٣٩	١.٠٣٩	ضعيف
١	تتعامل الجامعة بلطف ومهنية عند اتخاذ القرارات.	٤	٢.٣٨	١.٠٠٩	ضعيف
٨	تُناقش الجامعة المهام الخاصة بالعاملين.	٥	٢.٢٩	٠.976	ضعيف
٧	تُوضح الأسباب المنطقية الخاصة بقرارات العاملين.	٦	٢.٢٧	٠.959	ضعيف
٩	تسمح الجامعة بتبادل الآراء مع العاملين.	٧	٢.٢٢	0.972	ضعيف
١١	تهتم الجامعة بالتظلمات التي ترفع لها من قبل العاملين.	٨	٢.٢٠	1.001	ضعيف
٦	تُشرك الجامعة العاملين في أي اجتماعات أو نشاطات رسمية.	٩	٢.١٥	٠.921	ضعيف
٥	تُظهر الجامعة الاهتمام بحقوق العاملين.	١٠	٢.١٤	٠.967	ضعيف
٤	تُراعى الجامعة مطالب العاملين عند اتخاذ القرارات.	١١	٢.١١	٠.876	ضعيف
١٢	تُشرك الجامعة العاملين باتخاذ القرارات الخاصة بهم.	١٢	٢.٠٦	١.٠١٩	ضعيف

واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية  
من وجهة نظر العاملين بها (جامعة إب أنموذجاً)

الترتيب حسب الاستبانة	الفقرات	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
<b>المتوسط العام للمجال الثاني (العدالة التعاملية)</b>					
١	تمنح إدارة الجامعة الإجازات للعاملين بالتساوي.	١	٣.٠٠	١.٢٣٦	متوسط
٦	تتناسب متطلبات ومهام العمل في الجامعة حسب قدرات العاملين.	٢	٢.٥٤	٠.٩٤٣	ضعيف
٥	تفوض الجامعة الصلاحيات إلى العاملين الأكفاء.	٣	٢.٥١	١.١٠٥	ضعيف
١٣	تتناسب ساعات العمل في الجامعة مع الظروف الخاصة بالعاملين.	٤	٢.٥١	١.١٢٧	ضعيف
٨	توزع الأعمال الإدارية بين العاملين حسب الحاجة بدقة.	٥	٢.٢٤	١.٠٩١	ضعيف
٤	تُرَاعَى الجامعة الظروف الخاصة بالعاملين عند اتخاذ القرارات.	٦	٢.١٩	٠.٩٥٦	ضعيف
١٤	توزع المواد اللازمة لإنجاز العمل على العاملين بطريقة عادلة.	٧	٢.١٩	١.٠٠٩	ضعيف
٧	تتناسب مرتبات العاملين وأجورهم. مع ما يمتلكون من مؤهلات.	٨	٢.١٧	١.١٠٤	ضعيف
١٠	توزع المكافآت للعاملين المساهمين في نجاح العمل وفقاً لمستوى الإنجاز.	٩	٢.٠٥	٠.٩٥٣	ضعيف
١٢	تعتمد الجامعة ترقية العاملين حسب الجدارة في العمل.	١٠	٢.٠٥	١.٠١٠	ضعيف
٢	توزع الجامعة العمل الإضافي بين العاملين بعدالة.	١١	٢.٠٣	٠.٩٠٠	ضعيف
١١	توزع الدورات التدريبية بين العاملين وفقاً لمعايير محددة.	١٢	١.٩٣	٠.٩٥٨	ضعيف
٣	توزع الحوافز المادية والمعنوية بعدالة.	١٣	١.٨٣	٠.٩١٠	ضعيف
٩	يُوجد شعور بالرضا لدى العاملين عن الحوافز والمكافآت.	١٤	١.٧١	٠.٩١٩	ضعيف جداً
<b>المتوسط العام للمجال الثالث (العدالة التوزيعية)</b>					
١١	يشمل نظام تقييم الأداء على جميع الجوانب الوظيفية.	١	٢.٣١	١.٠١٠	ضعيف
١	تعتمد الجامعة في تقديرات الأداء على ما يبذله العاملون من جهد.	٢	٢.٢٧	١.٠٣٦	ضعيف
١٢	يُرَاعَى نظام تقييم الأداء في الجامعة الوصف الوظيفي للعاملين.	٣	٢.٢١	٠.٩٨٠	ضعيف
٥	تتمتع الجامعة بمهارات وقدرات كافية في تقييم الأداء.	٤	٢.١٦	١.٠٥٣	ضعيف
٢	تُحْرَص على مكافأة العاملين المميزين في الأداء.	٥	٢.١٢	٠.٩٦٠	ضعيف
٣	تُوفَّر الجامعة فرص الترقية للعاملين حسب أدائهم المتميز.	٦	٢.١١	٠.٩٨٨	ضعيف
٤	تستخدم طرق حديثة موضوعية في عملية تقييم الأداء.	٧	٢.٠٦	١.٠٥٣	ضعيف
٧	تُناقَش الجامعة مع العاملين التوقعات المتعلقة بأدائهم الوظيفي.	٨	٢.٠٤	٠.٩٦٩	ضعيف
٩	تُوضَّح الجامعة للعاملين نقاط القوة والضعف عند تقييم	٩	٢.٠٢	١.٠٢٦	ضعيف

الترتيب حسب الاستبانة	الفقرات	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
	آدائهم.				
١٠	تشجع الجامعة العاملين على التقييم الذاتي.	١٠	٢.٠١	٠.٩٦١	ضعيف
١٤	يُطبق تقييم أداء العاملين بشكل دوري.	١١	١.٩٧	٠.٩٨٢	ضعيف
٨	تجري عملية التقييم دون التأثير بالعلاقات الشخصية.	١٢	١.٩٧	١.٠٠٠	ضعيف
٦	تُطلع الجامعة العاملين على معايير تقييم الأداء مسبقاً.	١٣	١.٩٢	١.٠٠٠	ضعيف
١٣	تهتم الجامعة بتفعيل دور التغذية الراجعة عند التقييم.	١٤	١.٨٠	٠.٩٢١	ضعيف جداً
<b>المتوسط العام للمجال الرابع (العدالة التقييمية)</b>					
<b>المتوسط العام للاستبانة ككل</b>					
			٢.٠٧	٠.٩٩	ضعيف
			٢.٢١	٠.٦٧	ضعيف

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

١. المتوسط العام لدرجة استجابة أفراد عينة البحث على الاستبانة ككل (٢.٢١) وبمستوى ضعيف.
٢. تراوحت قيم المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة البحث على المجالات الأربعة للاستبانة ما بين (٢.٠٧-٢.٣١) وبمستوى ضعيف.
٣. احتل المجال الأول (العدالة الإجرائية) أعلى متوسط في استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة، حيث بلغ متوسط الاستجابات عليه (٢.٣١)، يليه المجال الثاني (العدالة التعاملية) بمتوسط (٢.٢٦)، ثم المجال الثالث (العدالة التوزيعية) بمتوسط (٢.٢١)، وأخيراً المجال الرابع (العدالة التقييمية) بمتوسط (٢.٠٧)، وجميعها كانت بمستويات تطبيق منخفضة.
٤. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (العدالة الإجرائية) ما بين (١.٨٦ - ٢.٨٤)، وبمستويات تراوحت ما بين الضعيف والمتوسط.
٥. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (العدالة التعاملية) ما بين (٢.٥٢-٢.٠٦)، وبمستويات منخفضة.
٦. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث (العدالة التوزيعية) ما بين (٣.٠٠-١.٧١)، وبمستويات تراوحت ما بين الضعيف جداً والمتوسط.
٧. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية  
من وجهة نظر العاملين بها (جامعة إب أ نموذجاً)

المجال الرابع (العدالة التقييمية) ما بين (٢.٣١-١.٨٠)، وبمستويات تراوحت ما بين الضعيف جداً والضعيف.

(ب) نتائج البحث المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث والذي نص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء العاملين بجامعة إب حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، تم تحديد تلك الفروق كما يلي:

١. بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (T-test)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٥) نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير النوع

مجالات العدالة التنظيمية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
مجال العدالة التوزيعية	ذكور	١٣١	٣٠.٦٤١٢	٩.٥٨٥٣٠	٠.٧٨٩	١٦٨	٠.٤٣١	غير دالة
	إناث	٣٩	٣٢.٠٠٠٠	٨.٩١٤٨٠				
مجال العدالة الإجرائية	ذكور	١٣١	٢٧.٨٥٥٠	٨.٩٥٠٤٠	٠.١٩٥	١٦٨	٠.٨٤٦	غير دالة
	إناث	٣٩	٢٧.٥٣٨٥	٨.٨٠٤٤٤				
مجال العدالة التعاملية	ذكور	١٣١	٢٧.٥٢٦٧	٨.٧٤٨٠٤	٠.٩٤٨	١٦٨	٠.٣٤٤	غير دالة
	إناث	٣٩	٢٦.٠٢٥٦	٨.٤٤٣٢٧				
مجال العدالة التقييمية	ذكور	١٣١	٢٩.٦٩٤٧	١٠.٨٢٥١١	١.٥٩٧	١٦٨	٠.١١٢	غير دالة
	إناث	٣٩	٢٦.٥٨٩٧	١٠.٠٧٥٢٩				
إجمالي الأداة	ذكور	١٣١	١١٥.٩٣٨٩	٣٥.٤٣١٤٧	٠.٦٥٠	١٦٨	٠.٥٧٠	غير دالة
	إناث	٣٩	١١٢.١٥٣٨	٣٣.٠٦٠٩٨				

\* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب، تعزى لمتغير (الجنس) على مستوى جميع مجالات الاستبانة وعلى الاستبانة ككل.

٢. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

(One -Way Anova)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٦) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد

دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
مجالات العدالة التوزيعية	بين المجموعات	٢٣.٢٥١	٢	١١.٦٢٦	٠.١٢٩	٠.٨٧٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٩٩٦.٣٧	١٦٧	٨٩.٧٩٩			
	المجموع الكلي	١٥٠١٩.٦٢	١٦٩				
مجالات العدالة الإجرائية	بين المجموعات	٣٥.٩٤٣	٢	١٧.٩٧١	٠.٢٢٦	٠.٧٩٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٣٢٧.٠٠	١٦٧	٧٩.٨٠٢			
	المجموع الكلي	١٣٣٦٢.٩٤	١٦٩				
مجالات العدالة التعاملية	بين المجموعات	٦٨.٣١٦	٢	٣٤.١٥٨	٠.٤٥١	٠.٦٣٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٦٥٧.٠٣	١٦٧	٧٥.٧٩١			
	المجموع الكلي	١٢٧٢٥.٣٤	١٦٩				
مجالات العدالة التقييمية	بين المجموعات	٣٣.٧٩٧	٢	١٦.٨٩٩	٠.١٤٦	٠.٨٦٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٩٣٤٧.١٥	١٦٧	١١٥.٨٥			
	المجموع الكلي	١٩٣٨٠.٩٤	١٦٩				
إجمالي الأداة	بين المجموعات	٥٧.٤٨٩	٢	٢٨.٧٤٤	٠.٠٢٣	٠.٩٧٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٥٥٠٥٩.٨	١٦٧	١٢٢٧.٩			
	المجموع الكلي	٢٠٥١١٧.٣	١٦٩				

\* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب، تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مستوى جميع مجالات الاستبانة وعلى الاستبانة ككل.

٣. بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way Anova)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:  
جدول (٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المستوى العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
مجالات العدالة التوزيعية	بين المجموعات	٦٦١.٥٤٥	3	220.51	2.55	٠.٠٥٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٥٨.٠٧	166	86.494			
	المجموع الكلي	١٥٠١٩.٦٢	169				
مجالات العدالة الإجرائية	بين المجموعات	372.236	3	124.07	1.586	٠.١٩٥	غير دالة
	داخل المجموعات	12990.71	166	78.257			
	المجموع الكلي	13362.94	169				
مجالات العدالة التعاملية	بين المجموعات	411.470	3	137.15	1.849	٠.١٤٠	غير دالة
	داخل المجموعات	12313.87	166	74.180			
	المجموع الكلي	12725.34	169				
مجالات العدالة التقييمية	بين المجموعات	604.745	3	201.58	1.782	٠.١٥٣	غير دالة
	داخل المجموعات	18776.20	166	113.11			
	المجموع الكلي	19380.94	169				
إجمالي الأداة	بين المجموعات	7633.642	3	2544.547	2.139	0.097	غير دالة
	داخل المجموعات	197483.658	166	1189.661			
	المجموع الكلي	205117.3	169				

\* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي على مستوى جميع مجالات الاستبانة وعلى الاستبانة ككل.

٤. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way Anova)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المستوى العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
مجالات العدالة التوزيعية	بين المجموعات	196.858	2	98.429	1.109	٠.٣٣٢	غير دالة
	داخل المجموعات	14822.77	167	88.759			
	المجموع الكلي	150.1962	169				
مجالات العدالة الإجرائية	بين المجموعات	112.326	2	56.163	0.708	٠.٤٩٤	غير دالة
	داخل المجموعات	13250.62	167	79.345			
	المجموع الكلي	13362.95	169				
مجالات العدالة التعاملية	بين المجموعات	98.449	2	49.225	0.651	٠.٥٢٣	غير دالة
	داخل المجموعات	12626.90	167	75.610			
	المجموع الكلي	12725.35	169				
مجالات العدالة التقييمية	بين المجموعات	280.296	2	140.14	1.225	٠.٢٩٦	غير دالة
	داخل المجموعات	19100.65	167	114.37			
	المجموع الكلي	19380.94	169				
إجمالي الأداة	بين المجموعات	2179.587	2	1089.793	0.897	٠.٤١٠	غير دالة
	داخل المجموعات	202937.7	167	1215.196			
	المجموع الكلي	205117.3	169				

#### \* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب، تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مستوى جميع مجالات الاستبانة وعلى الاستبانة ككل.

#### ▪ مناقشة نتائج البحث:

##### ١. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

بالرجوع إلى جدول (٤) الذي يتضمن نتائج البحث المتعلقة بالسؤال الأول، يتضح وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إب للعدالة التنظيمية في جميع مجالاتها الأربعة الإجرائية والتوزيعية والتعاملية والتقييمية الذي جاء بشكل ضعيف في كل مجال، ولعل ذلك يعزى إلى أن العاملين غير راضين عن المعايير والأسس التي بموجبها يتم اتخاذ القرارات من قبل قيادة الجامعة؛ كونها تُتخذ بطريقة متحيزة وغير عادلة، فضلاً عن ضعف السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الصحيحة والمشاركة في صنعها؛ بما يؤثر على آلية

توزيع المكافآت وغيرها. وأن القرارات الوظيفية للعاملين لم تتخذ بنزاهة وموضوعية بعيدة عن التحيز، والمساواة في تطبيقها على كافة العاملين بالجامعة. كما أن العاملين غير راضين عن مقدار الاهتمام الذي يلقونه من قبل قيادة الجامعة، وكذلك ضعف رضاهم عن طريقة تعامل الجامعة معهم وكيفية مناقشتهم، والاهتمام بمصالحهم وشرح الأسباب المنطقية التي دعت إلى ذلك. إلى جانب ضعف في جانب التقدير والاحترام وعدم سيادة روح الود والاهتمام بين العاملين بالشكل الإيجابي من قبل الجامعة. كذلك العاملين الإداريين غير راضين عن الرواتب الشهرية والحوافز والمكافآت المالية التي يحصلون عليها، وأن توزيع المكافآت لا تتم على أساس الكفاءة أو الجدارة؛ لأن العاملين يشعرون بأنهم يحصلون على الحوافز أقل مما يبذلونه من جهد، ولعل ذلك يعزى إلى غياب معايير الموضوعية لتقييم أداء العاملين في الجامعة، أو على أدائهم المتميز، وما يبذلونه من جهد.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الهيئي (٢٠١٤) في جوانب الضعف والقصور في تطبيق جميع مجالات العدالة التنظيمية بالشكل المطلوب.

## ٢. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

بالرجوع إلى الجداول الأربعة السابقة (٥)، (٦)، (٧)، (٨) التي تضمنت نتائج دلالة الفروق بين استجابات العاملين حول تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، قد اتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة إب. إن المؤسسات الجامعية وجامعة إب على وجه الخصوص التي هي محل الدراسة تمر بنفس الظروف التي تمر بها بقية المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات منها وقد يكون السبب في تطابق وجهات النظر والآراء للذكور والإناث معاً أن لديهم المشكلة نفسها المتمثلة في تدني إحساسهم و شعورهم بالعدالة التنظيمية في الجامعة، بسبب تعايش كلا الجنسين في البيئة نفسها والظروف المحيطة بها؛ لذلك تبدو هذه النتيجة منطقية وطبيعية. بالإضافة إلى أن جميع الإداريين يعيشون في الظروف والإجراءات نفسها بغض النظر عن سنوات خبرتهم؛ لذلك لم تختلف وجهات نظرهم عن تقديرهم حول درجة

أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعة، وأنها لا تؤثر على اختلاف درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية. كذلك أغلب أفراد العينة بمختلف مؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية لديهم الثقافة نفسها حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية؛ حيث أنهم يعيشون في الظروف الإدارية نفسها، ويعملون تحت سقف واحد يخضعهم إلى العديد من القواسم المشتركة بينهم كالأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالجامعة. وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة البوق (٢٠١٤).

### ■ توصيات البحث:

- في ضوء نتائج البحث يمكن التوصية بما يلي:
١. ضرورة نشر ثقافة العدالة التنظيمية بجامعة إب وترسيخها لدى القيادات الإدارية، بحيث يتسنى لهم تطوير أدائهم الوظيفي.
  ٢. توفّر إرادة وظيفية رسمية لدى القيادات الإدارية بجامعة إب بأهمية دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين فيها على مختلف أدوارها الوظيفية.
  ٣. مراجعة النظم واللوائح والتشريعات القانونية الخاصة بالحقوق لكل من العاملين بالجامعة وواجباتهم تجاه الوظيفة العامة للجامعة.
  ٤. أن توفّر الجامعة فرص النمو الإداري والوظيفي للعاملين الإداريين للارتقاء بمستوى أدائهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات الموضوعية البناءة والهادفة في الجامعة.

### ■ الدراسات المقترحة:

- يمكن اقتراح إجراء المزيد من البحوث فيما يلي:
١. إجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة توافر متطلبات تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمينية والعربية.
  ٢. إجراء دراسة علمية مماثلة لتطبيق العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة إب.
  ٣. إجراء دراسة علمية عن أخلاقيات العمل الإداري الجامعي وعلاقته بالعدالة التنظيمية.
  ٤. إجراء دراسة علمية لأنموذج مقترح لتطبيق نظام العدالة التنظيمية في الجامعات اليمينية والعربية.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أبو تاية، بندر كريم (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ٢٠(٢)، ١٤٥-١٨٦.
- إسكندر، سوزي رؤوف (٢٠٠٧). تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم. مجلة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ٢٥(٣)، ١١٥-١٤٥.
- إسماعيل، صلاح محمد سامي (٢٠١٣). العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، ١٣(٣٥)، ٥٧٨٧-٥٦٨٩.
- بخاري، مروان بن محمد مكي (٢٠١٤). درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- البخيتي، جميل حسن محمد قاسم (٢٠١٤). الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.
- البردان، محمد فوزي أمين (٢٠١١). أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.
- البوق، لينا محمد سالم (٢٠١٤). إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- جودة، محفوظ (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين. جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، ٤٦ (٦٩)، ١-٢٦.
- حجاج، خليل جعفر خليل، (٢٠١٢). دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. تنمية الرفدين- العراق، ٣٤ (١١٠)، ١٠٥-١٣٨.
- الحراسي، عصام حمود صالح (٢٠١٦). العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- حسن، محسن عثمان (٢٠١٣). أبعاد العدالة التنظيمية ودورها في مستويات جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع العام في مدينة أربيل. مجلة العلوم الإنسانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العراق، ١٥، ٨٩-١٠٨.
- الحوامدة، نضال (٢٠٠٤). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، الرياض، ١٦ (١)، ١٤-٥٥.
- الخزاعي، ماهر علي (٢٠١٣). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- الخشروم، محمد مصطفى (٢٠١٠). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، ٢٦ (٢)، ٣٠٧-٣٢٩.
- در، محمد (٢٠١٦). العدالة الإجرائية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مراح ورقلة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع- الجزائر، ٨ (٨)، ٢٦٧-٢٨٣.

دمدم، عبد الكريم علي علي (٢٠١٣). العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالجامعات اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

زايد، عادل محمد (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. ط(٢)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الزهراني، محمد علي عطا ف (٢٠١٣). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

الزهيري، أميرة أحمد، (٢٠١١). أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.

الزهيري، مصطفى محمد كليان (٢٠١٥). أثر الدعم المعلوماتي الإلكتروني للموارد البشرية على العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، العراق.

السبعي، سعيد بن فايز بن محمد (٢٠١٥). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، I (١٦٤)، ٥٢١ - ٥٦٠.

السعود، راتب وسلطان، سوزان (٢٠٠٩). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، ٢٥ (٢+١)، ١٩١ - ٢٣١.

السكر، عبد الكريم (٢٠١٣). أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية. مجلة دراسات جامعة العلوم الإدارية، الأردن، ٤٠ (١)، ٣٥ - ٥٧.

سمراء، بوبزري ودليلة، لوليسي (٢٠١٥). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة "مون جرجرة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.

السيد، حسام حمدي عبد الحميد (٢٠١٤). التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لرؤساء الأقسام: دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات التربية في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، ١ (٨٦)، ٤٤٠ - ٥٣٢.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (٢٠١٥). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، ٢٣ (٢)، ٣١ - ٥٩.

الشنفري، محمد بن مسلم سعيد (٢٠٠٧). العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ظفار، سلطنة عمان.

الشهري، محمد بن محمد بن جابر (٢٠١٤). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

الطعامسة، سلامة عبدالله خلف و حسب الله، عبد الحفيظ علي (٢٠١٥). أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ١٦ (٢)، ١٥ - ٣٣.

العامري، تغريد بنت سالم (٢٠١٦). دور العدالة التنظيمية في الحد من الاحتقان التنظيمي من وجهة منسوبي جامعة تبوك. عالم التربية، مصر، ١٢ (٥٣)، ٩٠ - ١٠١.

- العطوي، عامر علي حسين (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة القادسية، العراق، ١٠ (٢١)، ١-٢١.*
- علوان، قاسم نايف (٢٠٠٧). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، (٧)، ٥٧-٨٢.*
- علي، التاج محمد والمهيرات، حاتم (٢٠١٣). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي عند الموظفين من جهة نظر رؤساء الأقسام وموظفي شركة الاتصالات الأردنية. *مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، الأردن، (٢)، ٣٢-٥٢.*
- عليان، محمد عبد سعيد (٢٠١٦). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العمرى، أيمن أحمد (٢٠١٠). النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، (٥٦)، ١٨٣-٢١١.*
- فرج، شذى إبراهيم (٢٠١٣). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- فوزية، عبدالرزاق (٢٠١٤). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- اللبناني، سعاد علي عبده صالح (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (٢٠٠٦). الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (٢٠٠٦-٢٠١٠). صنعاء: مطبوعات مشروع تطوير التعليم العالي، الجمهورية اليمنية.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (٢٠١٢). مؤشرات التعليم العالي، مراحل وأنواعه المختلفة. صنعاء: مطبوعات مشروع تطوير التعليم العالي، الجمهورية اليمنية.
- المعمري، عبد الملك أحمد (٢٠١٢). العدالة التنظيمية وأثر غيابها في إستفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية، (٢٩)، ٣٤٣-٣٩٦.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- الموقدة، مها ماهر (٢٠١٠). الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن علاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- نصار، حمدي جابر محمد (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الخطوط الجوية السعودية. الدراسات والبحوث التجارية، السعودية، ٢(٢)، ٣٢٨-٣٤٨.
- نيسان، عبد المحسن (٢٠٠٧). اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكومي. مجلة بحوث جامعة حلب لسلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، (٤٧)، ١-٢٧.

نوح، علياء حسني علاء الدين (٢٠١٣). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الهيتمي، صلاح الدين حسين (٢٠١٤). تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية اليمنية. مجلة الإداري للعلوم الإدارية، الجامعة العراقية، بغداد، (١٣٦)، ١١ - ٤٨.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Adams, J.S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Al Afari, T. H. & Abu E M. (2014). Procedural and Distributive Justice as Dilators of the Relationship Between Interactional Justice and Outcomes: An Empirical Study of The UAE Public Health Care Sector. *The Journal of Applied Research*– July/August, 30(4), 25- 65.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice and Landmark Cases. *International Journal of Organizational Analysis*. 8 (1), 12- 33.
- Greenberg, D. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. 16(2), 399- 432.
- Khan, Q.I., Shamssudin, A.S. & Ismail, S.S. (2016). Career Success and Organizational Justice as the Potential Predictors of Perceived universities performance: a study from public sector universities of Pakistan. *International journal of economics & management sciences* 5(13), 2-6.
- Lotfi, M.H. & Mohammed, S.h. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Job Stratification

- 
- Among Employs of Tehran. *The World Conference (w.cl), Procedia Social and behavior Sciences, Noor University, Elsevier ltd.*
- Passer, J.D. (2014). *Moderating Effect of Job Satisfaction On the Relationship between Emotional Intelligence and Employee Organizational Justice erceptions.* Unpublished PHD Dissertation, Apella University.
- Schermerhorn, H.O. (2008). *Organizational behavior.*10th, New York: John Wiley & Sons John.