

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز (\*)

الباحث/ محفوظ أحمد عبد الرب اليوسفي

قائم بأعمال عميد الشؤون الأكاديمية

الجامعة الوطنية- اليمن

أ.د/ عبد الرقيب علي قاسم السماوي

أستاذ الجودة والتخطيط الاستراتيجي

جامعة تعز - اليمن

تاريخ قبوله للنشر: 15/12/2024

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث: 15/10/2024

(\*) موقع المجلة:

## درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز

الباحث/ محفوظ أحمد عبد الرب اليوسفي  
قائم بأعمال عميد الشؤون الأكاديمية  
الجامعة الوطنية- اليمن

أ.د/ عبد الرقيب علي قاسم السماوي  
أستاذ الجودة والتخطيط الاستراتيجي  
جامعة تعز - اليمن

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز اليمنية، واستخدم المنهج الوصفي، واستبانة من (19) فقرة طبقت بطريقة المسح الشامل على مجتمع الدراسة المكوّن من (290) من الموظفين الإداريين بجامعة تعز، واستجاب منهم (230) بنسبة (79%)، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها:

- أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية متوسطة من خلال المتوسط الحسابي (2.61).
  - جاءت الأبعاد مرتبة على التوالي بعد العدالة التفاعلية، ثم بعد العدالة الإجرائية، وأخيراً بعد العدالة التوزيعية، بمتوسطات حسابية على التوالي (2.84)، (2.61)، (2.39)، وجميعهم جاؤوا بدرجة متوسطة.
  - بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية، تعزى لمتغيري: (النوع، والمركز الوظيفي).
  - توجد فروق حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغيري: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
  - قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على رفع درجة ممارسة العدالة التنظيمية في جامعة تعز وخاصةً بُعد العدالة التوزيعية، إذ جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعادها.
- الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

## The Degree of Organizational Justice Practice among Administrative Employees at Taiz University

**Mahfoodh Ahmed Abdulrab Al-Yousifi**

Acting Dean of Academic Affairs

National University - Yemen

**Prof. Dr. Abdulraqueeb Ali Qassem Al-Samawi**

Professor of Quality and Strategic Planning

Taiz University - Yemen

### Abstract

The aim of the study was to determine the degree of organizational justice practice among administrative employees at Taiz University, Yemen. The description research was used and the tool of the study was the questionnaire which consisted of (19) items. sample which consist ed of (290) administrative employees in Taiz University. The number of the administrative employees who responded is (230) persons, at a rate of (79%). The study reached a number of findings, the most notable of which are:

- The degree of organizational justice practice was medium; the mean was (2.61).
- The dimensions came in the successive order: interactive justice, procedural justice, and distributive justice respectively with their mean (2.84), (2.61), and (2.39) respectively; they all came medium.
- There are no statistical differences regarding the degree of organizational justice practice. This is attributed to the following variables: (Gender and Job Centre).
- There are statistical differences regarding the degree of organizational justice practice; this is attributed to the following variables: (Experience Years and Scientific Qualification).
- The study introduced many recommendations; the most important recommendation is: the necessity of working to raise the degree of organizational justice practice in Taiz University, especially the dimension of distributive justice that came in the final order.

**Keywords:** Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, and Interactive Justice.

## مقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم موارد الجامعة، ولا يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية الماهرة المدربة التي تتمتع بولاء عالٍ لها، والذي لن يتحقق إلا بوجود بيئة عمل مناسبة يشعر فيها العامل بالعدالة والإنصاف، ومن أجل ذلك تسعى الجامعات المعاصرة إلى تبني مفاهيم وأساليب إدارية، تهدف من خلالها إلى تحفيز الموارد البشرية وإشباع حاجاتها، ومن بين أهم المفاهيم الإدارية الحديثة مفهوم العدالة التنظيمية الذي يعد أحد المواضيع الحساسة، والمهمة بالنسبة للعاملين (سعودي، 2023).

وتمثل العدالة التنظيمية اتجاهًا حديثًا مهمًا، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة، أو عدم العدالة في مكان العمل (رضوى، 2021).

كما تحظى العدالة التنظيمية باهتمام جميع الجامعات في مجالاتها المختلفة، سواء كانت عامة أم خاصة، ربحية أم خدمية، في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، حيث تعد أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها، ويتوقف عليها القدرة على التكيف مع المتغيرات، والأحداث المحيطة بها، لمواجهة التحديات التي تواجه الجامعات المعاصرة، وتتجلى العدالة التنظيمية في إدراك العامل لمعدل الإنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة التي يتلقاها داخل الجامعة (السيد وآخرون، 2019، 435).

وتعد العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للجامعة، حيث تعد قيمة ونمطًا اجتماعيًا، والاعتداء عليها من جانب الجامعة، يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه إنباع العاملين لسلوكيات ضارة بالجامعة (أبو جاسر، 2010).

و أشار(سمير وخليفة، 2023) إلى أن غياب العدالة التنظيمية، أو عدم توافر أي بعد من أبعادها يؤثر سلبًا في الجامعات، حيث توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لبعد العدالة التوزيعية يسبب العديد من النتائج السلبية، كانهخفاض الأداء الوظيفي، وجودته، ونقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة، كما أن انخفاض بعد عدالة الإجراءات يرتبط بالعديد من النتائج السلبية، كانهخفاض التقييم الكلي للجامعة، ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كذلك نقص مدركات العاملين لبعد العدالة التفاعلية يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية، كزيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين العاملين.

وعلى الرغم من أهمية وحيوية مفهوم العدالة التنظيمية، فإنه لم يحظ بالاهتمام والدراسة، والتحليل الكافي من قبل الباحثين في الجامعات اليمنية في حدود علم الباحث، وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز اليمنية.

## مشكلة الدراسة:

تعد العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل، حيث يرتبط تطبيقها برضا الموظفين وولائهم وأدائهم الوظيفي. وفي المؤسسات التعليمية، بما في ذلك الجامعات، يعتبر وجود العدالة

التنظيمية ضروريًا للحفاظ على استقرار بيئة العمل، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين، ولقد أشار (عطاي، 2022، 74) أن الجامعات اليمنية تواجه قصورًا في تطبيق العدالة التنظيمية، ومن أبرز دلائلها أن ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية منخفضة.

فانعكس القصور المشار إليه سابقًا على الاستقرار النفسي للعاملين فيها، الأمر الذي أثر بدوره في قدراتهم على تحقيق التوافق بين الجانب النفسي والمهني، كما تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات الحديثة في الحقل المؤسسي والسلوك التنظيمي، والتي بدأت تأخذ حيزًا كبيرًا من كتابات وبحوث الأكاديميين والباحثين، لما لها من تأثيرات سلبية في المستوى الشخصي، والتفاعلي، والوظيفي للموارد البشرية، حيث عد (البساطي، 2021، 72) غيابها من أسباب فشل الأداء الوظيفي في الجامعات، فحاول تشخيص أبعادها والدراسة عن أسباب ظهورها، التي كانت العوامل وظروف العمل وطبيعته جزءًا كبيرًا منها تتحمل الجامعات مسؤولية معالجة الجوانب السلبية فيها والسيطرة عليها.

وفي جامعة تعز لا تزال هناك تساؤلات حول مدى تطبيق العدالة التنظيمية بشكل فعال بين الموظفين الإداريين، فبينما قد يشعر بعض الموظفين بتوافر بيئة عمل عادلة ومنصفة، قد يواجه آخرون تحديات تتعلق بالقرارات الإدارية، أو معايير التقييم والمكافآت، مما قد يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي، ويؤدي إلى انخفاض الحافز والإنتاجية، في ضوء ما تقدم، وإضافة إلى ما أفرزته نتائج بعض الدراسات السابقة من ضعف مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات التي أجريت فيها الدراسات، كدراسة (جمالة، 2022؛ والعامري، 2020) والتي نتج عنه ظهور العديد من المشكلات، كضعف الأداء الوظيفي، ونشوء الصراع التنظيمي السلبي، وانخفاض الرضا الوظيفي، ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الباحث بموضوع الدراسة الحالية، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز؟ وينبثق من السؤال الرئيس السؤالين التاليين:

1- ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخبرة).

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من الهدف الرئيس الآتي: التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز، ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها: العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز؟

2. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع\_ المؤهل العلمي\_ المركز الوظيفي\_ سنوات الخبرة).

**أهمية الدراسة:** تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

**الأهمية النظرية:** وتبرز الأهمية النظرية فيما يلي:

1. تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها العدالة التنظيمية والتي تعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة.

2. تقدم هذه الدراسة إسهاماً علمياً في تقليل الفجوات الدراسية التي أغفلتها الدراسات السابقة بالكشف عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية وأبعادها في جامعة تعز.

3. تسهم هذه الدراسة في إثراء النقاش العلمي من خلال معرفة ماهي أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر تطبيقاً بجامعة تعز اليمنية.

**الأهمية التطبيقية:** وتبرز الأهمية التطبيقية فيما يلي:

1. تسهم هذه الدراسة في تزويد إدارة جامعة تعز بنظرة أعمق حول متغير الدراسة.

2. تشكل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها مرجعاً مهماً يفيد إدارة جامعة تعز في وضع خططها المستقبلية أو تغيير الخطط الحالية، وتشخيص نقاط القوة والضعف في أسلوب الإدارة المتبع من قبلها وفقاً لنتائج هذه الدراسة.

### حدود الدراسة:

**حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع درجة ممارسة العدالة التنظيمية في جامعة تعز اليمنية.

**حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين بجامعة تعز اليمنية -المركز الرئيس -ممن يشغلون الوظائف الآتية: (مدير عام- مدير إدارة- رئيس قسم إداري- مختص).

**حدود مكانية:** طبقت الدراسة في جامعة تعز اليمنية المركز الرئيس (المدينة).

**حدود زمانية:** طبقت الدراسة خلال العام 2024م.

**المصطلحات الإجرائية للدراسة:** تقتصر الدراسة الحالية على تعريف المصطلحات الآتية:

**العدالة التنظيمية:** يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: إدراك العاملين في جامعة تعز اليمنية لعدالة العوائد، والأساليب والإجراءات المحددة لها، والشعور باحترام وتقدير وتفاعل قيادتهم عند تطبيق تلك الإجراءات، وتقاس من خلال استجاباتهم على فقرات أبعاد العدالة التنظيمية المشمولة في أداة الدراسة الحالية.

**الموظف الإداري:** يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: كل من أوكلت له مهام إدارية في جامعة تعز اليمنية من مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية، والمختصين.

## الخلفية النظرية:

### العدالة التنظيمية في الجامعات:

لكي يتسنى للجامعات الإسهام في تحقيق التقدم والتنمية، لا بد أن تتمتع بأداء متميز وكفاءة عالية وهذا مرهون بمدى ممارسة العدالة التنظيمية بجميع جوانبها المادية والمعنوية، وسيتناول الباحث متغير العدالة التنظيمية في الجامعات من حيث المفهوم، والأهمية، والأبعاد، وما يرتبط بها من عناصر بصورة أكثر تفصيلاً على النحو الآتي:

### 1- مفهوم العدالة التنظيمية في الجامعات:

#### (1) مفهوم العدالة لغة:

أشار (وحيد، 2018، 14) إلى أن معاجم اللغة تشير أن العدالة مشتقة من العدل ومن الفعل عدل، وهو الانصاف والموازنة، وإعطاء المرء ماله واخذ ما عليه.

#### (2) مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

هناك تباين في آراء الباحثين حول مفهوم العدالة التنظيمية بين المدخل الاجتماعي، والوظيفي، والسلوكي النفسي الذي يركز على إدراكات الإنصاف في موقع العمل (ججيق، وآخرون، 2020، 153). وهي حسب (خونده وشوكي، 2022، 113) تعني: درجة إدراك العامل لموضوعية ونزاهة الإجراءات والمعاملات من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة العامل بالجامعة. ويقصد بها عند (سعودي، 2023، 106): تقييم العميل لعلاقته بالعمل، ودرجة عدالة الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها، ودرجة عدالة إجراءات إصلاح الخدمة الفاشلة أو علاج المشكلات التي واجهها. كما عرفها (الأكلي، 2020) بأنها: تصور العامل لتخصيص الموارد (العدالة التوزيعية)، وعدالة الإجراءات (العدالة الإجرائية)، ونوعية العلاقات الاجتماعية في مكان العمل (العدالة التفاعلية)، التي يمكن تقسيمها إلى العلاقات الشخصية والعدالة المعلوماتية.

### 2- أهمية العدالة التنظيمية في الجامعات: تتضح أهمية العدالة التنظيمية على مستوى الجامعة والموظف

حسب (عطافي، 2022، 40) على النحو الآتي:

- (1) أنها توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في الجامعة، بتحقيق عدالة التوزيع فيها.
- (2) تقود إلى عدالة الإجراءات بتحديد نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وتوضيح كيفية الأداء، وكيفية حل المشكلات المترتبة.
- (3) تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيًا على حالات الرضا عن الرؤساء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- (4) تؤدي إلى السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً مهماً فيها.
- (5) تكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ السائد في الجامعة، وهنا يبرز دور العدالة التفاعلية.
- (6) تسهم في تعزيز روح فريق العمل والجماعة وبالتالي زيادة فاعلية العمل الجماعي.

- (7) ترتبط العدالة التنظيمية بتعزيز التفاؤل من خلال العدالة التوزيعية والتفاعلية.
- (8) تسهم في تخفيف الصراع التنظيمي، وتفشي حالات الاحتراق أو الاغتراب الوظيفي.
- (9) تؤدي إلى تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحسن الأداء.
- وأشار (حسين وعبد الله، 2023، 153) إلى أهمية العدالة التنظيمية، حيث تتجلى أهميتها في كونها تعزز بناء الثقة بين الإدارة، والعاملين وتحسن أدائهم بالعمل، وتزيد من سلوكهم الإيجابي تجاه الجامعة التي يعملون فيها.

### 3- أبعاد العدالة التنظيمية في الجامعات:

اعتمد الباحث في دراسته هذه الأبعاد الثلاثة الرئيسة للعدالة التنظيمية موافقة مع غالب الدراسات، وبما يخدم أهداف الدراسة الحالية، وهي: العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية، وتناولها كما يلي:

#### أولاً: العدالة التوزيعية:

##### 1-تعريف العدالة التوزيعية:

هي حسب (شواقفة والخطيب، 2022، 19): فهم أو تصور العامل فيما يتعلق بالمساواة في تخصيص الحوافز التي تستند إلى مقدار إنتاجه مقارنة بالمدخلات المتوقعة.

ويرى (زيدية، 2023، 33) بأنها: تشير إلى إدراك العامل بعدالة المكافآت والنواتج المادية من العمل.

##### 2-قواعد العدالة التوزيعية:

- حدد (السبيعي، 2012، 23)، ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في الجامعات هي:
- قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي.
  - قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الوظيفية (الجنس، العرق، القابلية...الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت.
- وأضافت (سارة ونورالدين، 2023، 87) إلى قواعد العدالة التوزيعية ما يلي:
- قاعدة الحاجة: وتعني هذه القاعدة تقديم العامل ذو الحاجة الملحة على العمال الآخرين.

#### ثانياً: العدالة الإجرائية:

##### 1-مفهوم العدالة الإجرائية:

هي حسب (رضوى، 2021، 282): مدى إحساس العاملين بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل (وسائل تحديد الأجور، ووسائل الترقية).

وهي عند (علي، 2023، 177): تلك القرارات والإجراءات العادلة التي تمس شؤون العاملين في بيئة الأعمال الداخلية.

##### 2-قواعد العدالة الإجرائية:

هناك جملة من القواعد التي يبنى على أساسها إدراك العاملين لمعنى العدالة الإجرائية (محمد، وعلي، 2023، 64)، وقد لخصت على النحو الآتي:



- قاعدة الاستئناف: تسمح هذه القاعدة بوجود فرص الطعن والاعتراض على القرارات وإمكانية تعديلها أو إلغائها ما إن يظهر مبرر لذلك.
  - قاعدة الدقة: تلزم هذه القاعدة تقصي المعلومات بدقة من طرف متخذي القرار، كما تلزمه بوضع معايير ثابتة للاختبار في حالة تعارض المعلومات.
  - قاعدة عدم الانحياز: قد تكون هذه القاعدة هي محور العدالة بحد ذاتها، فعدم التحيز والموضوعية، وعدم تمكين المصالح الشخصية في التأثير على مجريات اتخاذ القرار يعتبر لب العدالة.
  - قاعدة التمثيل: تلزم هذه القاعدة متخذي القرار استيعاب وجهات نظر أصحاب المصلحة، وعدم تجاهلها، وبالتالي تكون الإجراءات مثلة لما وضعت لأجلها.
  - قاعدة الانسجام: تنص هذه القاعدة على انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع العاملين، وفي جميع الأوقات، فهذه القاعدة تكون أساس العدالة التوزيعية، من حيث المخرجات وعلى أساسها تتم المقارنات.
- وأضاف (جرار، 2022، 24) القاعدة الأخلاقية: وتعني توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة في الجامعة.

### ثالثاً: العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات):

#### 1- مفهوم العدالة التفاعلية:

وتُعرف حسب (شواقفة والخطيب، 2022، 20): "شعور العاملين بالعدالة الناجمة عن تفاعل الرؤساء مع مرؤوسهم أثناء تنفيذ مهام عملهم".  
أما (رمزي، 2023، 14) فيرى بأنها: معتقدات أو أفكار العاملين بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سنن أو وضع الإجراءات، وطبيعة الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل معهم.

#### 2- قواعد العدالة التفاعلية:

- حدد (جرار، 2022، 28) أربع قواعد يتم استخدامها للحكم على مدى جودة العدالة التفاعلية عند متخذي القرارات في الجامعة وهي:
- المصادقية: أي مصداقية القرار ووضوحه.
- الاحترام: درجة ابتعاد متخذي القرار عن استخدام الغلظة في التعامل، ويشعر به العاملون عندما يعاملهم صاحب القرار بأدب واحترام.
- الملاءمة: تجنب متخذي القرار التدخل والسؤال في أمور لا تتعلق بالقرار كالسؤال عن الدين، أو العمر، أو العرق، والتي تعطي مدلولات سلبية.
- التبرير: أي التبريرات التي يقدمها أصحاب القرار في الجامعة تجاه القرارات التي تم اتخاذها.

وأضاف (الوائي ومرابط، 2022، 18- 19) القواعد الآتية:

- قاعدة اللباقة: تشير هذه القاعدة إلى ضرورة إظهار اهتمامنا بمصالح الآخرين وأفكارهم، وجهودهم ومقترحاتهم.
- قاعدة الكرامة: تستلزم التصرف على نحو محترم، ومشرف، وتبجيلي.
- قاعدة الحساسية: تضم هذه القاعدة جميع القواعد السابقة الذكر، ويراد بها أن يكون المشرف المباشر حساس لمختلف الخصائص الشخصية والنفسية لدى العاملين، والفروق بينهم في كل هذا، ويحاول مراعاة ذلك في تعامله معهم.
- قاعدة الشرح والتعليل: وتنص هذه القاعدة على توفير المعلومات حول الإجراءات المستخدمة في توزيع العوائد، ولماذا تم استخدامها بشكل معين، ولماذا تم توزيع عائد من العوائد بطريقة معينة.
- قاعدة التوقيت: يجب تقديم المعلومات في الوقت المناسب، وبالضبط عندما يحتاجها العامل.

#### 4- مبادئ العدالة التنظيمية في الجامعات:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهمها كما أشار إليها (زيدية، 2023، 32):

- (1) مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والخوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين العاملين في الجامعة.
  - (2) المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، والنزاهة، والشرف، والأمانة، والإخلاص، والصدق.
  - (3) مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
  - (4) مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
  - (5) مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في الجامعة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.
- وأضاف (عطائي، 2022، 39) مبدأ وحدة الهدف وعدم التحيز: بحيث يكون الهدف صادراً موحداً بحيادية دون تحيز.

الدراسات السابقة: تناولت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بما كالاتي:

- دراسة (سعودي، 2023) بعنوان: العدالة المدركة لنظام الخوافز وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين العدالة المدركة لنظام الخوافز والاستغراق الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها المصرية، واتبع الباحث في إجراءات الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وعددهم (105) فرداً، وأشارت أهم النتائج إلى: وجود علاقة ارتباط موجبة بين العدالة

التنظيمية المدركة لنظام الحوافز والاستغراق الوظيفي، وبعدد بعد عدالة التعاملات هو الأكثر تأثيراً على الاستغراق الوظيفي يليه بعد العدالة الإجرائية ثم بعد العدالة التوزيعية.

- دراسة (جمالة، 2022) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين في جامعة إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (411) موظف إداري وعضو هيئة تدريس، تم اختيار عينة الدراسة منها بطريقة عشوائية بعدد (270) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: كشفت الدراسة عن أثر للعدالة التنظيمية في أداء العاملين، وشعور العاملون بضعف في مستويات العدالة التنظيمية، وأوصت الدراسة المجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي بوضع استراتيجية جديدة للرواتب وأجور العمل الإضافي، والاهتمام برفع شعور العاملين بالعدالة.

- دراسة (عطافي، 2022) بعنوان: دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية.

هدفت الدراسة الكشف عن دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات بتطبيقها على عينة عشوائية طبقية عنقودية بلغت (348) من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، كما حصل واقع الأداء التنظيمي على درجة متوسطة، ووجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، وبناءً على تحليل النتائج أوصت الباحثة بضرورة إعداد دليل إجرائي تنظيمي يضم معايير العدالة التنظيمية، ودمجها بمعايير إدارة التميز، وتعميمها على الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.

- دراسة (جرار، 2022) بعنوان: العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية البالغ عددهم (6175) عضواً، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الثلاث (الأردنية، والعلوم والتكنولوجيا، ومؤتة) بلغت (809) عضواً، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة

تكونت من (48) فقرة لقياس درجة العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بمجالاتها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية، التقييمية)، و(17) فقرة لقياس درجة الصمت التنظيمي، وأظهرت أبرز نتائج الدراسة: أن العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت جميع أبعاد العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة ومرتبطة كما يلي: العدالة التوزيعية، العدالة المعلوماتية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي.

#### - دراسة (القحطاني، 2022) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى التميز لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم أخذ عينة عشوائية بحجم (300) من أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعتين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للحصول على استجابات أفراد العينة، وخرجت الدراسة بجملة من النتائج أبرزها: هناك درجة ممارسة كبيرة للعدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى.

#### - دراسة (حسين، 2020) بعنوان: العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر المصرية، ودلالة الفروق في مستويات كل منهما تبعاً لمغيزي: (الدرجة العلمية والتخصص)، وكذلك الكشف عن واقع العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية في الكلية، ومستوى الثقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال تطبيق مقياس العدالة التنظيمية، واستبانة الثقة التنظيمية، على عينة بلغت (87) عضو هيئة تدريس بالكلية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن المستوى العام للعدالة التنظيمية يميل إلى التوسط، وأن العدالة التوزيعية تحتل المرتبة الأولى من حيث المستوى، تليها العدالة التفاعلية ثم العدالة الإجرائية، بينما تحتل العدالة التقويمية المرتبة الأخيرة.

#### - دراسة (السيد وآخرون، 2019) بعنوان: واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر العاملين بها (جامعة إب أمثودجا).

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية من خلال الاعتماد على جامعة إب كنموذجاً اعتبارياً لها وذلك من وجهة نظر العاملين بها، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق

ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالجامعة حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية بما تعزى للمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تألفت من (192) عضواً عاملاً بجامعة إرب، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق العدالة التنظيمية بجامعة إرب جاء بدرجة ضعيفة، وقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى، يليه بعد العدالة التعاملية، ثم العدالة التوزيعية، وأخيراً بعد العدالة التقييمية، كذلك توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية بجامعة إرب تعزى لمتغيرات الدراسة.

#### -دراسة (Castillo,&Fernandez,2017)، بعنوان: العلاقات بين أبعاد العدالة التنظيمية ورضا الطلاب عن الأطر الجامعية المطبقة على الجامعات الإسبانية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الإجرائية) فيما بينها وتحديد العلاقات بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين رضا الطلبة في الجامعات الإسبانية كان استخدام الدراسة للمنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال الاستبيان انتهت الدراسة الى النتائج: وجود علاقة طردية بين رضا الطلبة في الجامعات الإسبانية وبين العدالة التوزيعية، وعدم وجود علاقة بين كل من العادتين (الإجرائية، التفاعلية)، وبين رضا الطلبة في الجامعات الإسبانية.

#### - دراسة (السبعي، 2012) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق العدالة لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة السعودية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (190) مشرفاً تربوياً بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها: تبين أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء أسلوب الإكراه، وتتلخص أهم التوصيات: وضع معايير لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية التي كشفت نتائج الدراسة عن وجودها بدرجة متوسطة، وذلك من خلال تضمينها في معايير تقويم واختبار القادة التربويين.

#### -دراسة ( Anam,2012 ) بعنوان: تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم في باكستان، وتم استخدام المنهج المسحي، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (200) مستجيب من جامعات مختارة من البنجاب، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن العدالة الإجرائية لها تأثير

إيجابي وقوي في سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن العدالة التوزيعية لها تأثير إيجابي ضعيف في التنبؤ بسلوك العامل في الجامعات التعليمية في باكستان.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنه اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (السيد، وآخرون، 2019)، من حيث الهدف ولكنها اختلفت معها من حيث المكان والزمان، ومن حيث المنهج اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي المسحي واختلفت مع دراسة (عطافي، 2022)، ودراسة (جرار، 2022)، والتي استخدمتا المنهج الوصفي الارتباطي، كما اتفقت مع دراسة (السبيعي، 2012) باستخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، بينما اختلفت مع معظم الدراسات التي استخدمت عينة مختارة بطريقة عشوائية، وبالنسبة للأداة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. ويمكن تلخيص بعض جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة بما يأتي:

1. إثراء الخلفية النظرية للدراسة.

2. تطوير أداة الدراسة، والاسترشاد في منهجية وإجراءات الدراسة بشكل عام.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة تعز اليمنية ممن يشغلون الوظائف الآتية: مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم إداري، ومختص، والبالغ عددهم (290) فردًا بحسب إحصائية التقرير السنوي لجامعة تعز للعام 2022 وجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1) يوضح مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي

مجتمع الدراسة		المركز الوظيفي
النسبة المئوية	العدد	
14%	41	مدير عام
42%	121	مدير إدارة
20%	57	رئيس قسم إداري
24%	71	مختص
100%	290	المجموع

تم توزيع أداة الاستبانة على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (290) فردًا من الموظفين الإداريين بجامعة تعز بطريقة المسح الشامل، إلا أنه استجاب منهم (230) فردًا، وتم استبعاد (18) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون العدد الصالح للتحليل (212) استبانة وموضح في جدول (2).

جدول (2) يوضح العدد والنسب للاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة والمعاداة والصالحة للتحليل.

الاستبانة	الموزعة	المستعادة	المفقودة	الصالحة للتحليل
العدد	290	230	60	212
النسبة	%100	%79	%21	%73

ثالثاً: خصائص مجتمع الدراسة:

تتوزع خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين إلى (النوع\_ المؤهل العلمي\_ المركز الوظيفي\_ سنوات الخبرة) وتم تفصيلها كما يلي:

1- متغير النوع:

جدول (3) يوضح التكرارات والنسب المئوية لتوزيع مجتمع الدراسة حسب متغير النوع

متغير النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	116	%55
أنثى	96	%45
المجموع	212	%100

2- متغير المؤهل العلمي:

جدول (4) يوضح التكرار والنسب المئوية لتوزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية	7	%3
دبلوم	26	%12
بكالوريوس	132	%62
ماجستير	35	%17
دكتوراه	12	%6
المجموع	212	%100

3- متغير المركز الوظيفي:

جدول (5) يوضح التكرار والنسبة المئوية لتوزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	39	%18
مدير إدارة	86	%41
رئيس قسم إداري	55	%26
مختص	32	%15
المجموع	212	%100

#### 4- متغير سنوات الخبرة:

جدول (6) يوضح التكرار والنسبة المئوية لتوزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

متغير سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	23	11%
من (5-10) سنوات	37	17%
من (11-15) سنة	42	20%
أكثر من 15 سنوات	110	52%
المجموع	212	100%

خامساً: أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة؛ للتعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز متبعاً الخطوات التالية:

#### 1- خطوات بناء الأداة:

- (1) الاستفادة من الإطار النظري، والدراسات السابقة والبحوث والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة (جرار، 2022) ودراسة (جمالة، 2022).
- (2) تم تصميم الأداة في صورتها الأولية من قسمين: الأول يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيب، والثاني اشتمل على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية، حيث شمل كل بعد على (7) فقرات كما هو موضح في جدول (7).

جدول (7) يوضح توزيع فقرات الأداة على أبعاد العدالة التنظيمية بصورتها الأولية

المتغير	البعد	عدد الفقرات
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	7
	العدالة الإجرائية	7
	العدالة التفاعلية	7
	الإجمالي	21

#### 2- صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين وذلك على النحو الآتي

#### 1) صدق المحكمين:

عرض الباحث الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين عدد (14) محكم ومحكمة من جامعات: (تعز، والحديدة، وعدن، والجند، والوطنية)، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم من أجل التحقق من مصداقيتها، والتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة وفقاً لكل معيار من معاييرها وتم الأخذ بتعديلات المحكمين المتفق عليها بنسبة 80%.



### صدق الاتساق الداخلي لمفردات الأداة:

جدول (8) يوضح نتائج معامل الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: العدالة التوزيعية							
1	.683**	3	.794**	5	.753**	7	.718**
2	.762**	4	.789**	6	.730**		
البعد الثاني: العدالة الإجرائية							
1	.773**	3	.812**	5	.797**		
2	.802**	4	.708**	6	.733**		
البعد الثالث: العدالة التفاعلية							
1	.826**	3	.801**	5	.804**		
2	.796**	4	.829**	6	.750**		

\*\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من جدول (8) أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) عند جميع الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد العدالة التنظيمية وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

### الأداة بصورتها النهائية:

بعد التأكد من صدق الأداة بناءً على آراء الخبراء المحكمين، وعلى نتائج صدق الاتساق الداخلي للأداة،

تم إعدادها بصورتها النهائية كما هو موضح في جدول (9) التالي:

جدول (9) يوضح توزيع فقرات الأداة على الأبعاد بصورتها النهائية

عدد الفقرات		العدالة التنظيمية
الأولية	النهائية	
7	7	العدالة التوزيعية
6	7	العدالة الإجرائية
6	7	العدالة التفاعلية
19	21	إجمالي المتغير

### 3- ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS) وكانت النتائج كالآتي:

جدول (10) يوضح معامل (الفا - كرونباخ - Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

الخوار	البعد	عدد العبارات	معامل Cronbach's Alpha
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	7	.868
	العدالة الإجرائية	6	.863
	العدالة التفاعلية	6	.887
	المتغير ككل	19	.934

يتضح من جدول (10) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة كان عالي حيث بلغ (0.934)، وكذلك كان الثبات بينما الثبات لأبعاد العدالة التنظيمية كانت (0.868، 0.863، 0.887)، على الترتيب.

#### 4- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد إعداد أداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها وفي ضوء الأهداف التي وضعت لها، تم استكمال إجراءات التطبيق، وقد سارت إجراءات تطبيق الأداة كالآتي:

1- توزيع الاستبانة على مجتمع البحث المكونة من (290) فرداً حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة على مجتمع البحث بطريقة المسح الشامل (290) استبانة.

2- تجميع الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع البحث خلال الفترة من (2024/5/20 - 2024/6/22م).

3- استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل، ثم تفرغ البيانات وتحليلها، واستخلاص النتائج واستخدامها في الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من صحة فروضها.

#### سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم جمع البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال الأساليب الآتية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة ديموغرافياً.
- 2- المتوسطات الحسابية: لقياس متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.
- 3- والانحرافات المعيارية: للتعرف على مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.
- 4- معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.
- 5- معامل (الفا - كرونباخ - Cronbach's Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- 6- اختبار (Independent Samples Test) لإيجاد الفروق بين أبعاد أداة الدراسة حسب متغير النوع.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين أبعاد أداة الدراسة وفق المتغيرات (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).
- 8- اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة.

#### عرض النتائج ومناقشتها:

في هذا الجزء من الدراسة تم عرض النتائج والتوصيات، بما يحقق الهدف الرئيس المتمثل في "التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز"، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة. نظرًا لاستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي في هذه الدراسة فقد تم تحليل النتائج ومناقشتها وفقاً للمعيار الموضح في جدول (11) الآتي:

جدول (11) يوضح التقدير الكمي للتقدير اللفظي والفئات لأداة الدراسة

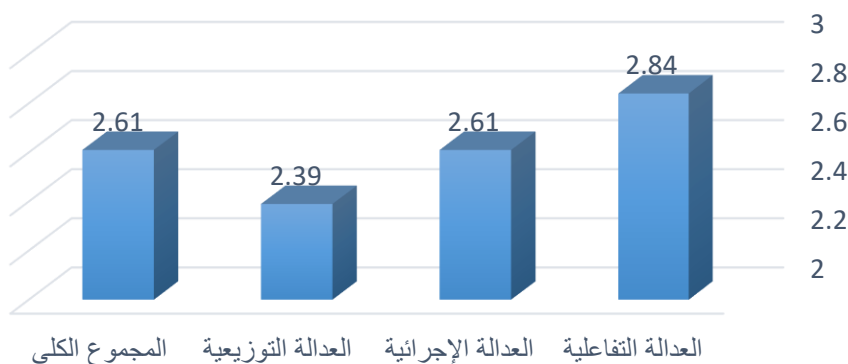
التقدير اللفظي	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدًا
التقدير الكمي للفقرات الموجبة	5	4	3	2	1
التقدير الكمي للفقرات السالبة	1	2	3	4	5
المدى = 5 - 1 = 4			طول كل فئة من فئات الاستبانة = 5 ÷ 4 = 1.25		
الفئة للفقرات الموجبة	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1 إلى 1.80

1- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على "ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها: العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز؟" وللإجابة على السؤال قام الباحث بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية ككل، ولكل بعد من أبعاد (العدالة التنظيمية) كما يأتي:

جدول (12) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد متغير العدالة التنظيمية

البعد	محتوى البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاستجابة	الترتيب
الثالث	العدالة التفاعلية	2.84	1.04	57%	محايد	1
الثاني	العدالة الإجرائية	2.61	1.02	52%	محايد	2
الأول	العدالة التوزيعية	2.39	1.12	49%	غير موافق	3
المجموع الكلي		2.61	1.06	52%	محايد	

أبعاد العدالة التنظيمية



شكل (1) يبين ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية من خلال المتوسط الحسابي

يتضح من جدول (12) والشكل (1) السابقين أن المتوسطات الحسابية للعدالة التنظيمية لأفراد مجتمع الدراسة جاء بالمرتبة الأولى بعد "العدالة التفاعلية" بمتوسط حسابي (2.84)، وبانحراف معياري (1.04) وباستجابة محايد، وبالمرتبة الثانية جاء بعد "العدالة الإجرائية" بمتوسط حسابي (2.61)، وبانحراف معياري (1.02) وباستجابة محايد، وبالمرتبة الثالثة والاختيرة جاء بعد "العدالة التوزيعية" بمتوسط حسابي (2.39)، وبانحراف معياري (1.12) وباستجابة غير موافق، وجميعهم بدرجة متوسطة، ويعني ظهور بعد العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى وبعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة أن العاملين في جامعة تعز يقدرون التفاعل الجيد والمعاملة العادلة أكثر من المكافآت وتوزيع المزايا.

ويعزو الباحث ذلك إلى شعور العاملين أن قيادتهم تتعامل معهم باحترام، وتتقبل شكاواهم، وتحسم النزاعات بينهم بشكل عادل، وبالمقابل فإن الراتب لا يتناسب مع عبء العمل والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة، وهناك شعور بعدم المساواة بمنح الحوافز وفرص الترقّيات.

واتفقت الدراسة الحالية من حيث ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية مع دراسة (عطاي، 2022)، واختلفت مع دراسة (جرار، 2022) التي ظهرت فيها أبعاد العدالة التنظيمية مرتبة كالتالي: العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية، ودراسة (حسين، 2020) التي ظهرت فيها أبعاد العدالة التنظيمية مرتبة كالتالي: العدالة التوزيعية- العدالة التفاعلية- العدالة الإجرائية.

كما يتضح من جدول (12) أن المتوسط الحسابي للأبعاد ككل للعدالة التنظيمية بلغ (2.61) بانحراف معياري (1.06) وباستجابة محايد، وهي درجة متوسطة، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية موجودة، لكنها ليست بالمستوى المطلوب، وماتزال بحاجة إلى تحسين في بعض الجوانب، فقد تكون هناك اختلافات في الرؤى بين العاملين حول كيفية تطبيق العدالة التنظيمية أو قد تكون هناك قيود وتحديات تؤثر في تطبيق العدالة التنظيمية بشكل كامل، وهناك حاجة إلى مراجعة السياسات، وتعزيز الشفافية، وتحسين التواصل مع العاملين، لتحقيق عدالة تنظيمية أكثر فاعلية، واتفقت الدراسة الحالية من حيث المستوى المتوسط للعدالة التنظيمية ككل مع دراسة (عطاي، 2022)، ودراسة (السبعي، 2012)، واختلفت مع دراسة (جمالة، 2022) التي أظهرت مستوى العدالة التنظيمية ضعيفاً، ودراسة (القحطاني، 2022) التي أظهرت ممارسة كبيرة للعدالة التنظيمية.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد (العدالة التنظيمية)، وفيما يأتي عرض النتائج:

## البعد الأول: العدالة التوزيعية:

جدول (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد العدالة التوزيعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب	الترتيب
1	تُوزع المهام والأعباء بين العاملين وفق معايير موضوعية.	3.13	1.01	63%	1	محايد
2	تراعي قيادة الجامعة احتياجات وظروف العاملين أثناء توزيع أعباء العمل.	2.75	1.04	55%	2	محايد
3	يُمنح العاملون امتيازات تتناسب مع طبيعة أعمالهم ومهامهم.	2.65	1.12	53%	3	محايد
4	يتناسب الراتب الشهري للعاملين مع المؤهلات العلمية والخبرة.	1.94	1.01	39%	6	غير موافق
5	يحصل العاملون على رواتب تتناسب مع جهودهم المبذولة.	1.85	0.98	37%	7	غير موافق
6	تُمنح الحوافز للعاملين بناءً على الأداء المتميز.	2.27	1.07	45%	4	غير موافق
7	يتمتع العاملون بفرض الترقية بصورة عادلة.	2.16	1.02	43%	5	غير موافق
المجموع		2.39	1.12	48%	غير موافق	

يلاحظ من جدول (13) أن المتوسط الحسابي لمجموع فقرات بعد العدالة التوزيعية يساوي (2.39) بانحراف معياري (1.12) ونسبة مئوية (48%) وباستجابة غير موافق، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية ضعيفة، واختلفت الدراسة الحالية من حيث مستوى العدالة التوزيعية مع دراسة (حسين، 2022)، ودراسة (القحطاني، 2022) اللتان أظهرتا درجة ممارسة كبيرة للعدالة التوزيعية.

كما يتضح من جدول (13) أن معظم المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أقل من المتوسط الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة لجميع الفقرات تسير نحو الاتجاه السلبي، ويعني ذلك عدم موافقتهم على جميع الفقرات ما عدا الفقرة الأولى التي تنص على: (توزع المهام والأعباء بين العاملين وفق معايير موضوعية)، وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص على: (يحصل العاملون على رواتب تتناسب مع جهودهم المبذولة) في المرتبة الأخيرة، وهذا يعني أن العاملين غير راضين على عدالة التوزيع في الجامعة. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن غالبية العاملين في الجامعة يشعرون بمساواة توزيع عبء العمل، بينما يرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب والجهد الذي يبذلونه، كما لا يجدون نظام حوافز إيجابي كالحوافز المادية والمعنوية أو المكافآت.

## البعد الثاني: العدالة الإجرائية:

جدول (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد العدالة الإجرائية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب	الترتيب
1	تُتخذ قرارات العمل في الجامعة بموضوعية بعيداً عن التحيز .	2.65	1.03	53%	3	محايد
2	يستمع متخذو القرارات لآراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	2.69	1.01	54%	1	محايد
3	تقدم قيادة الجامعة توضيحات لاستفسارات العاملين حول القرارات المتعلقة بهم.	2.56	1.02	51%	5	غير موافق
4	يُسمح للعاملين بالتظلم تجاه القرارات المتخذة ضدهم.	2.68	1.05	54%	2	محايد
5	تطبق قيادة الجامعة اللوائح والقوانين على العاملين كافة دون استثناء.	2.51	1.01	50%	6	غير موافق
6	تتواءم العقوبات الإدارية مع المخالفات بغض النظر عن مرتبتها.	2.59	1.01	52%	4	غير موافق
المجموع		2.61	1.02	52%	محايد	

يلاحظ من جدول (14) أن المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد الثاني (العدالة الإجرائية) يساوي (2.61) بانحراف معياري (1.02) ونسبة مئوية (52%) وباستجابة محايد، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسط، واتفقت الدراسة الحالية من حيث مستوى العدالة الإجرائية المتوسط مع دراسة (جمالة، 2022)، ودراسة (حسين، 2020)، واختلفت مع دراسة (القحطاني، 2022) التي أظهرت درجة ممارسة كبيرة للعدالة الإجرائية.

كما يتضح من جدول (14) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أقل من المتوسط الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة لجميع الفقرات تسير نحو الاتجاه السلبي ويعني ذلك عدم موافقتهم على جميع الفقرات وغير راضين عن العدالة الإجرائية.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص على: (يستمع متخذي القرارات لآراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل) بالمرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة الخامسة التي تنص على: (تطبق قيادة الجامعة اللوائح والقوانين على العاملين كافة دون استثناء) في المرتبة الأخيرة، وهذا يعني أن العاملين غير راضين عن الإجراءات التي تقوم بها إدارة الجامعة نحوهم، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى شعور العاملين بأن قيادتهم تتعامل بطريقة ذاتية بعيدة عن الموضوعية والشفافية في تطبيق القرارات ومحاسبة العاملين على أخطائهم.

### البعد الثالث: العدالة التفاعلية:

جدول (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد العدالة التفاعلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب	الترتيب
1	تتعامل قيادة الجامعة باحترام مع العاملين كافة.	3.27	0.99	%65	1	محايد
2	تقبل قيادة الجامعة الشكاوى من العاملين كافة.	3.08	1.01	%62	2	محايد
3	تعمل قيادة الجامعة على حل مشكلات العاملين بشكل عادل.	2.73	0.94	%55	4	محايد
4	ترسخ قيادة الجامعة مبدأ العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين.	2.93	0.99	%59	3	محايد
5	تحرص قيادة الجامعة على تحقيق مبدأ الإنصاف بين العاملين.	2.56	0.97	%51	5	غير موافق
6	تقدم قيادة الجامعة المساعدة للعاملين كافة دون تمييز.	2.44	1.06	%49	6	غير موافق
المجموع		2.84	1.04	%57	محايد	

يلاحظ من جدول (15) أن المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد الثالث (العدالة التفاعلية) يساوي (2.84) بانحراف معياري (1.04) ونسبة مئوية (57%) وباستجابة محايد، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسط، واتفقت الدراسة الحالية من حيث المستوى المتوسط للعدالة التفاعلية مع دراسة (عطافي، 2022)، واختلفت مع دراسة (جمالة، 2022)، ودراسة (حسين، 2020) اللتان أظهرتا درجة ممارسة عالية للعدالة التفاعلية.

كما يتضح من جدول (15) أن معظم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد العدالة التفاعلية أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة لهذه الفقرات تسير نحو الاتجاه السلبي، ويعني ذلك عدم موافقتهم على فقرات بعد العدالة التفاعلية عدا الفقرتين الأولى والثانية. وجاءت الفقرة الأولى التي تنص على: (تتعامل قيادة الجامعة باحترام مع العاملين كافة) بالمرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة السادسة التي تنص على: (تقدم قيادة الجامعة المساعدة للعاملين دون تمييز) في المرتبة الأخيرة، وهذا يعني أن العاملين غير راضين على العدالة التفاعلية في الجامعة. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن غالبية العاملين في الجامعة يشعرون باحترام وتقدير قيادتهم تجاههم، بينما يرون غياب النزاهة عند تقديم المساعدات، كما أنها تتعامل بعدم اهتمام اتجاه الظروف والمشاكل العائلية لبعض العاملين، كونها تفصل الحياة العائلية عن العمل.

## 2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز، تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)؟"

وللإجابة على السؤال الثاني، تم التعرف على الاختلاف بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز وفق متغيرات الدراسة كما يأتي:

### (1) متغير النوع:

جدول (16) يوضح نتائج اختبار (ت) لتحديد الفروق بين متوسطات آراء مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز تعزى لمتغير النوع.

المتغير	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
العدالة التنظيمية	ذكر	116	50.88	12.21	210	1.754	.081	غير دال
	أنثى	96	47.73	13.93				

يتضح من جدول (16) أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الذكور والإناث حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير النوع. ويعزو الباحث ذلك إلى اعتبار أن الدافع إلى العمل والإحساس تجاهه والسلوكيات التنظيمية المؤثرة فيه بات يشكل نظرة موحدة بين الرجل والمرأة.

### (2) متغير المؤهل العلمي:

جدول (17) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق بين متوسطات آراء مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1765.92	4	441.48	2.663	.034	دال
	داخل المجموعات	34318.6	207	165.79			
	المجموع	36084.5	211				

يتضح من جدول (17) أن مستوى الدلالة في متغير (العدالة التنظيمية) أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة اتجاه الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند متغير (العدالة التنظيمية) تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما يلي:



جدول (18) يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاستجابات مجتمع الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي لمتغير (العدالة التنظيمية).

المتغير	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
العدالة التنظيمية	ثانوية	46.86					
	دبلوم	54.50			6.88636*		
	بكالوريوس	47.61					
	ماجستير	50.86					
	دكتوراه	56.17			8.55303*		

يتضح من جدول (18) وجود فروق بين الدبلوم والبكالوريوس لصالح الدبلوم، وبين الدكتوراه والبكالوريوس لصالح الدكتوراه.

ويفسر الباحث ذلك بأنه ليس بالضرورة كلما زاد المستوى التعليمي للعامل تزداد خبراته وإنما يعتمد ذلك على الممارسة.

### (3) متغير المركز الوظيفي:

جدول (19) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق بين متوسطات آراء مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز تعزى لمتغير المركز الوظيفي

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	273.826	3	91.275	.530	.662	غير دال
	داخل المجموعات	35810.70	208	172.17			
	المجموع	36084.53	211				

يتضح من جدول (19) أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز تعزى لمتغير المركز الوظيفي، مما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة على اختلاف مراكزهم الوظيفية، ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى الظروف المتشابهة التي يعيشها أفراد العينة في الجامعة، حيث أنهم يخضعون للسياسة والإجراءات نفسها، بالإضافة إلى أن الروتين الإداري في الجامعة جعل المركز الوظيفي بعيداً عن التأثير، وإدراك العدالة التنظيمية.

## د- متغير سنوات الخبرة:

جدول (20) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق بين متوسطات آراء مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	3163.826	3	1054.6	6.663	.000	دال
	داخل المجموعات	32920.70	208	158.27			
	المجموع	36084.53	211				

يتضح من جدول (20) أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء مجتمع الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما يلي:

جدول (21) يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاستجابات مجتمع الدراسة

تبعاً لسنوات الخبرة لمتغير (العدالة التنظيمية).

المتغير	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من (5-10) سنوات	من (11-15) سنة	أكثر من 15 سنة
العدالة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	60.09		*11.249	*14.063	*11.342
	من (5-10) سنوات	48.84				
	من (11-15) سنة	46.02				
	أكثر من 15 سنة	48.75				

يتضح من جدول (21) أن الفروق في متغير العدالة التنظيمية بين فئة (أقل من 5 سنوات) وبين جميع الفئات لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يقل من قبل العامل كلما زادت سنوات عمله، حيث يرتفع وعيه وسقف طموحه.

## ملخص نتائج الدراسة:

1- إن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الكلي الذي بلغ (2.61)، وبانحراف معياري (1.06) وباستجابة محايد، واحتل بعد "العدالة التفاعلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.84)، وبانحراف معياري (1.04) وباستجابة محايد، ثم بعد "العدالة الإجرائية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.61)، وبانحراف معياري (1.02) وباستجابة محايد،

وأخيراً بعد "العدالة التوزيعية" بمتوسط حسابي (2.39)، وبانحراف معياري (1.12) وباستجابة غير موافق، وجميعهم بدرجة متوسطة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعزى لمتغيري (النوع، والمركز الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الدبلوم والدكتوراه، كما وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

**التوصيات:** بناءً على نتائج الدراسة نوصي بمايلي:

1- ضرورة الاهتمام بتحسين درجة ممارسة العدالة التوزيعية بمختلف مكوناتها، كونها ظهرت بالمرتبة الأخيرة بين أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك على اعتبار أنها تلعب دوراً هاماً في تحسين العديد من المخرجات السلوكية والتنظيمية، ومنها سلوك الأداء الوظيفي.

2- ضرورة مراجعة سياسة المرتبات وأجور العمل الإضافي لجميع العاملين في الجامعة، وتحسين أوضاعهم الوظيفية، كون العدالة التوزيعية ظهرت في المرتبة الأخيرة بين أبعاد العدالة التنظيمية.

3- رفع ممارسة العدالة الإجرائية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في صناعة القرارات المتعلقة بعملهم، واتخاذ القرارات بشفافية وموضوعية بعيداً عن التحيز.

4- العمل على رفع درجة ممارسة الموظفين للعدالة التنظيمية والتوعية بدورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والأداء الكلي للجامعة، من خلال تنفيذ دورات تدريبية للتوعية بأهمية العدالة التنظيمية، وأبعادها، وأهميتها، وانعكاساتها على الموظفين وعلى أداء الجامعة بشكل عام.

**المراجع:**

الأكلي، عايض مسعود بريك. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع (35)، 306-329.

البساطي، باسم مصطفى علي. (2021). *أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

جمالة، صالح علي يحيى. (2022). *أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم درمان الإسلامية، جمهورية السودان.

جرار، ريم سعد الدين سليم. (2022). *العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

ججقيق، زكية، زروخي، وفيروز، حجاب عيسى. (2020). سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، *مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)*، 10(2)، 150 – 165.

أبو جاسر، صابرين مراد نمر. (2010). *أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي : دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، [رسالة ماجستير غير منشورة]*، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حسين، سعد مهدي، وعبدالله عمر بابان. (2023). تأثير العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: بحث ميداني في دائرة بلدية محافظة الأنبار، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19(62)، 149 – 166. حسين، محمد فتحي عبد الفتاح. (2020). العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة، *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور*، 12(3)، 68 – 134.

خونده، همام، وشوكي، ناريمان. (2022). العدالة التنظيمية والحد من ظاهرة الاختطاف العاطفي "دراسة حالة العاملين في جامعة دمشق"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، 38(3)، 97 – 141. رمزي، خرموش مراد. (2023). أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الحراك المهني اتجاه القطاع العام بالجزائر: دراسة ميدانية، *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية*، 11(1)، 477 – 490.

رضوى، سعد نعيم. (2021). العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، *مجلة كلية التربية، جامعة واسط*، 1(42)، 277 – 298. زبيدة، منى علي عبدربه. (2023). أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، *مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية*، 5(1)، 27 – 46. سمير، حديبي، وخليفة قدوري. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو، *مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع*، 7(2)، 175 – 192.

سارة، بن عطالله، ونورالدين، طالب أحمد. (2023). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط- غرداية، *مجلة أفاق للبحوث والدراسات*، 6(2)، 101 – 79. سعودي، أسامة رجب عبد المعبود عبد العزيز. (2023). العدالة المدركة لنظام الحوافز وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنهوا، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، 31(4)، 101 – 148.

السيد، عبد القادر محمد عبد القادر، والحداد، نبيلة محمد، والبرعمي، طفول أحمد. (2019). واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر العاملين بها (جامعة إب أنموذجاً)، *مجلة العلوم التربوية*، 4(4)، اليمن.

- السبعي، سعيد بن فايز بن محمد. (2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- شواقفة، آيات يوسف حسن، والخطيب، تسنيم عبد الله. (2022). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق، بحث، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، 1(4)، 16-34.
- علي، تباي. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة دفاتر المخبر، 18(1)، 173 - 187.
- عطائي، جميلة ناجي. (2022). دور العدالة التنظيمية كمغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(15).
- العامري، عبد العزيز عبد الهادي. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرها على التهكم التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ع (8)، 332-387.
- القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بحث، مجلة دياي للبحوث الإنسانية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- محمد، عرعار، علي علال. (2023). مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تعزيز العدالة الإجرائية من وجهة نظر أساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الإدارة العامة، 4(1)، 60-75.
- وحيدى، إكرام عبد الله أحمد. (2018). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، [رسالة ماجستير، غير منشورة]، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- الوافي، خالد، ومرابط، كوثر. (2022). ممارسات العدالة التنظيمية في الجامعات الجزائرية دراسة حالة: مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك بسكرة، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، 4(1)، 10 - 30.

Anam, et. al. (2012). Impact of organizational justice on organizational citizenship behavior: An empirical evidence from Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, University of the Punjab, Pakistan, 19(9), 1348-1354

Castillo, C. & Fernandez, V. (2017). Relationships between the dimensions of organizational justice and students satisfaction about university contexts, applied on Spanish universities". *Id. 13(2)*, 282-301.