

درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين
والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم

إعداد

مها سليمان محمد سليمان

إشراف

أ. د. غسان الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من
كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2019

درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين
والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم

إعداد

مها سليمان محمد سليمان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2019/10/6م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

أ. د. غسان الحلو / مشرفاً ورئيساً

.....

أ. د. معزوز علاونة / ممتحناً خارجياً

.....

أ. د. عبد عساف / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من لوتوا تراب بلادي بأطياف شقائق النعمان إلى من طابت برائحة دمائهم ذاكرة

المكان.. أبي الغالي رحمه الله وجميع الشهداء الأبرار

إلى قاهري السجن.. إلى الأسود الرابضة في عرينها.. الأسرى البواسل

إلى التي سهرت الليالي وغمرتني بحنانها وعطفها.. إلى من أُنحني إجلالاً لها .. والدتي الغالية

إلى الذين يمثلون لي حاجة الماء لنقائه والقلب لصفائه والزهر لجماله والجبل لشموخته ...

أخوتي وأخواتي

إليهم جميعاً أهدي دراستي

الشكر والتقدير

قال تعالى: {وَلَيْنُ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} صدق الله العظيم

أتوجّه بالشكر أولاً إلى الله عز وجل العليّ القدير الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من الدكتور غسان الحلو والذي كان له الفضل في تقييم دراستي ومنحّي الدعم والتوجيه بكل ما أُوتي من علم ومعرفة إلى أن رست قواعد الموضوع لدي

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة جامعة النجاح الوطنية وإلى أساتذة كلية التربية خاصة.. لما كان له من الفضل في منحي المعلومات للوصول إلى هذه الدرجة من العلم.

كما واشكر كل الذين درست على أياديهم من مساقات مختلفة، وتلمست فيهم العطاء الكبير، والتشجيع المستمر إلى البحث والمعرفة، والتطور أمام بحر من العلم اللامتناهي.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال
الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة كاملة، أو أيّ جزء منها لم يقدّم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي
أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the
Researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other
degree or qualification.

Student's Name

اسم الطالبة:

Signature

التوقيع:

Date

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د	الاقرار
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الإطار النظري
39	الدراسات السابقة
50	التعقيب على الدراسات السابقة
53	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
54	التمهيد
54	منهج الدراسة
54	مجتمع الدراسة
55	عينة الدراسة
56	صدق وثبات أدوات الدراسة
59	إجراءات الدراسة

60	المعالجة الإحصائية
62	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
63	تمهيد
63	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
70	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
83	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
84	مناقشة النتائج
93	التوصيات
94	قائمة المصادر والمراجع
107	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
55	مجتمع الدراسة موزعاً على الجامعات.	.1
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	.2
58	نتائج معاملات الثبات لاستبانة العدالة التنظيمية.	.3
59	معامل الثبات للدرجة الكلية لاستبانة الأداء الوظيفي.	.4
63	مقياس تصحيح الأداة.	.5
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدالة التوزيعات.	.6
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدالة الإجراءات.	.7
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدالة التفاعلات.	.8
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات العدالة التنظيمية ودرجتها الكلية.	.9
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء الوظيفي.	.10
71	نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس.	.11
72	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	.12
73	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	.13
74	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	.14

75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجامعة.	15.
76	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة.	16.
77	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس.	17.
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	18.
78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	19.
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	20.
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجامعة.	21.
80	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة.	22.
81	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لاستجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.	23.

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
108	أسماء الخبراء من أعضاء لجنة التحكيم.	.1
109	الاستبانة بصورته النهائية.	.2
113	تسهيل المهمة.	.3

درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم

إعداد

مها سليمان محمد سليمان

إشراف

أ. د. غسان الحلو

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين أنفسهم.

وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانتين: الأولى لقياس العدالة التنظيمية، والثانية لقياس الأداء الوظيفي. وتألف مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين والإداريين العاملين في جامعات شمال الضفة الغربية، وبالتحديد جامعة النجاح الوطنية في نابلس، جامعة فلسطين التقنية -خضوري في طولكرم، والجامعة العربية الأمريكية في جنين حيث بلغ مجتمع الدراسة من الأكاديميين في الجامعات الثلاث (1142) أكاديمياً، و(1064) موظفاً إدارياً، في حين اشتملت عينة الدراسة التي كانت عينة طبقية عشوائية على (110) مستجيباً من الهيئة الأكاديمية والطاقت الإداري، أي بنسبة 11% من مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، و10.5% من مجتمع الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية.

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) لتحليل البيانات، حيث تم استخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم إجراء اختبارات (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار الفروق البعدية الأقل (LSD)، وكذلك اختبار كرونباخ ألفا، والذي أظهر تمتع الاستبانيتين بدرجة عالية من المصدقية، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- جاءت عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات التي تتبعها الجامعات في شمال الضفة الغربية بدرجة متوسطة بحسب آراء الهيئة الأكاديمية والطاقت الإداري في هذه الجامعات، بينما كانت عدالة التفاعلات بدرجة عالية، وأما الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية فكانت بدرجة متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، فيما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة فلسطين التقنية خضوري، تلتها جامعة النجاح الوطنية، وجاءت الجامعة العربية الأمريكية في الترتيب الأخير من حيث عدالة الإجراءات فيها. أما عدالة التفاعل فقد كانت أكثر انتشاراً في الجامعة العربية الأمريكية، تلتها جامعة فلسطين التقنية خضوري، وحلت جامعة النجاح في المرتبة الأخيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الأداء الوظيفي في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، فيما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح العاملين من إداريين وأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، تلتها الجامعة العربية الأمريكية، وحلت جامعة النجاح في المرتبة الأخيرة.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الباحثة بضرورة إيجاد نظام للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية للموظفين الأكاديميين والإداريين المتميزين في جامعات شمال الضفة الغربية يقوم على أساس التميز المتواصل والواضح القابل للقياس، وكذلك توفير درجة مرونة أكبر بين المرؤوسين من أكاديميين وإداريين والرئيس المباشر فيما يتعلق بتقديم المقترحات وإبداء الاعتراضات.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

المقدمة

تشكل الجامعات إحدى النظم الفريدة في أي مجتمع، ذلك أنها مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحثية وتنموية في آن واحد. وبذلك، فإنها تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص وفريد في أهدافها وأنشطتها، ثم في مكوناتها ومخرجاتها، مما يجعل علاقتها بالمجتمع المحلي الذي يحتضنها ذات طبيعة حركية ومؤثرة مما يرقى بمكانتها إلى مستوى الريادة والتميز بين مؤسسات المجتمع الأخرى، كما وتؤدي الجامعات دوراً مهماً وأساسياً في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها، باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية (سلطان والسعود، 2009).

إنها لحقيقة مسلم بها أننا جميعاً نحب العدالة، وسماحنا للآخرين بالتمتع بالعدالة هو درس لا يقدر بثمن، حيث تقدم نظرية الإنصاف/العدالة (Equity theory) فكرة أن المساواة في التعويضات موجودة عندما يعتقد الموظفون أن "ما هو" هو ما يجب أن "يكون"، أي أن يكون الموظفون راضين عن تعويضاتهم/مكافآتهم عندما تكون المكافأة متساوية مع الجهد، فيكافأ كل مجتهد بما قدم، ويقابل كل متكاسل بما قصر (Efang, Aniedi & Idante, 2015).

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية نظراً لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة، أو عدم العدالة في مكان العمل، حيث أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي، ويعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة، وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة (درة، 2008).

يحتل الأداء مكانة خاصة في المؤسسة، ويعتبر النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة على مستوى الفرد والتنظيم والدولة، حيث ستكون المؤسسة أكثر استقراراً وستظل مستمرة لفترة أطول عندما يكون أداء الموظفين متميزاً. وبشكل عام، يمكن القول بأن قلق المنظمة إزاء مستوى الأداء يتجاوز عادة قلق العاملين، ويمكن القول أيضاً أن الأداء على المستوى التنظيمي، أو في أي جزء منه، لا يعكس فقط قدرات الموظفين ودوافعهم، بل يعكس أيضاً قدرات المدراء ودوافعهم. ويمكن ملاحظة أن اهتمام الموظفين بالأداء أقل من اهتمام القادة والمديرين في المؤسسات الحكومية، وهذا قد يجبر القادة والمديرين على ممارسة الضغط على الموظفين؛ لرفع مستوى أدائهم لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها (Al Rawashdeh, 2013).

ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يتوقف مستوى الأداء الوظيفي على خبرات وقدرات ومهارات العاملين، والتي تتبع مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات العلمية، والميول، والاهتمامات، ودرجة التفويض الإداري، وغيرها من العوامل التي تتدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توافر المؤهلات والخبرات اللازمة لشغلها، فالأداء الجيد يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل وسط إجراءاته وخطواته، وتسهم الخبرات لسابقة والقدرات والمهارات الفردية للعاملين في دعم الابتكار، أما الهدف من تطوير الأداء فهو مواجهة المشكلات الإدارية وتيسير الإجراءات وزيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية للمنظمة (بوقليع، 2011).

ويُنظر إلى العدالة التنظيمية على أنها متغير مهم يلعب دوراً رئيسياً في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، ولأن الدراسات المختلفة أظهرت أنه إذا لم يتم التعامل مع الموظفين بإنصاف، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض الناتج من الموظفين كرد طبيعي على المعاملة غير العادلة (Iqbal, Rehan, Fatima, Nawab, 2017).

ففي الحالات التي يزداد فيها ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة؛ فإنه سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة فناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك في ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمنظمة، وعلى النقيض

الآخر فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة ضغوط العمل، وانخفاض الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة (درة، 2008)، حيث أن زيادة الإنتاجية الفردية والأداء المهني هي واحدة من نتائج تأسيس العدالة التنظيمية. وتظهر الأبحاث أنه عندما يتصرف المديرين مع الموظفين بعدالة، فإن العلاقات الإيجابية والغنية ستتشكل بينهم، وهذه العلاقات الإيجابية والمؤثرة تزيد الدافعية وترفع الأداء المهني (Moazzezi, Sattari & Bablan, 2014).

وترتبط العدالة التنظيمية مع الأداء الوظيفي، إذ أن تحسين أداء العاملين صعب التطوير الإداري، حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفية، ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون نتائج الأداء متماشية وأهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على انجاز المهام والواجبات الموكولة إليه، وتحمل مسؤولية إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره في الفعالية الكلية للمنظمة (بوقليع، 2011).

وقد وجدت دراسة شعبان (2010) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عدالة التوزيعات وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، وأن أغلب علاقات الارتباط دالة معنوياً عدا علاقة عدالة التوزيعات بخفض التكاليف، وزيادة الأرباح غير دالة معنوياً، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين عدالة الإجراءات وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، إلى جانب وجود علاقة ارتباط موجبة بين عدالة التفاعلات وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، وقد كانت أغلب علاقات الارتباط دالة معنوياً عدا علاقة عدالة التفاعلات وخفض التكاليف وزيادة الأرباح، مما يعني أن اهتمام الكلية بالعدالة التنظيمية سوف يساهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالأداء الجامعي المتميز، وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما وجدت دراسة العميان والسعودي (2009) أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد

العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، وهي النتيجة ذاتها التي توصل إليها كل من عابنة، وهياجنة والواكد (2014) بدراسة تطبيقية على العاملين في البنوك.

ولأهمية النتائج التي يمكن أن تترتب من إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، يعتقد الباحثون أن أحد العوامل المهمة التي تؤثر على أداء العنصر البشري، ومن ثم على إنتاجية وكفاءة وفعالية المنظمات، بل إن بعض المفكرين ذهب إلى أبعد من ذلك مؤكدين أن استمرارية وحياء المنظمات تتوقف على إدراكات العاملين بها لقضية العدالة التنظيمية، الأمر الذي يجعل العامل يحتل جزءاً كبيراً، من البحث في حقل التنظيم والسلوك التنظيمي، وحقل إدارة الموارد البشرية، من منطلق أن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء الوظيفي بشكل كبير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، نظراً للنتائج السلبية من جراء الشعور بعدم العدالة من انخفاض في مستويات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، ومن ثم في الأداء الوظيفي بوجه عام، وعلى النقيض من ذلك، فإن الشعور والاحساس بالعدالة قد يؤدي إلى ارتفاع مستوى ثقة العاملين في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الافراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق بالمنظمة (حسن، 2012).

مشكلة الدراسة

تعد العدالة التنظيمية من أهم متطلبات البيئة التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم، ودفعهم للإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدقها، وبجودة عالية تتال رضا كل الأطراف، بما يحقق رضا أكبر من العاملين، لأن ذلك سينعكس إيجاباً على انتاجهم وسلوكياتهم، وشعورهم بالثقة، حيث سيكون له تأثير إيجابي على مخرجات التعليم العالي. وبما أن المؤسسات جزء من البيئة والمجتمع، فإن العدالة التنظيمية هي امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين فيها؛ مما يؤدي إلى إثارة اهتمام الجهات المختصة بأهمية العدالة التنظيمية، وعلاقتها بزيادة ثقتهم بمؤسساتها (دراوشة، 2017)، ولأن العدالة

التنظيمية قد تؤثر بصورة بارزة على تأدية العاملين لمهامهم الوظيفية سلباً أو إيجاباً، فسوف تسعى الدراسة الحالية إلى البحث في درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر الإداريين والأكاديميين انفسهم.

أسئلة الدراسة

تقدم الدراسة الحالية إجابات حول عدد من الأسئلة، تنبثق عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟

وقد صاغت الباحثة الأسئلة الفرعية التالية استناداً إلى السؤال الرئيسي، وهذه الأسئلة هي:

1. ما درجة العدالة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟
2. ما درجة الأداء الوظيفي للإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟
3. هل توجد فروق في درجة العدالة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة)؟
4. هل توجد فروق في درجة الأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة العدالة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم.
2. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم.
3. التعرف إلى العلاقة بين درجة العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة).
4. التوصل إلى مجموعة من التوصيات والنتائج التي من شأنها إفادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية عموماً، وجامعات شمال الضفة الغربية بشكل خاص، في وضع الخطط وإيجاد الحلول، واتخاذ القرارات التي من شأنها النهوض قداماً بدرجة ومستوى ممارسة العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في جامعاتهم.

فرضيات الدراسة

فحصت الباحثة الفرضيات الصفرية التالية اعتماداً على أسئلة الدراسة (3، و4، و5) وهي كالاتي:

1. لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية لمجالات العدالة التنظيمية من وجهات نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة).

2. لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية لمجال الأداء الوظيفي من وجهات نظرهم تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة).

3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية بين درجة العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهات نظرهم.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تتبع أهمية الدراسة الحالية من الجوانب الآتية:

1. تناولها لقطاع مهم وحيوي في التعليم وهو التعليم الجامعي والعاملين فيه الذين يسهلون وينظمون الشؤون الإدارية للهيئة التدريسية والطلبة على حد سواء.

2. قياسها لتأثير العدالة التنظيمية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية الشمالية وهم الفئة التي لا تلقى اهتماماً كافياً من الباحثين نظراً لتقليل العديد من الافراد لدورهم الفاعل في تسهيل العملية التعليمية.

3. تقديمها معلومات حول المؤثرات في أداء العاملين والتي تتعلق بجوانب العدالة التنظيمية.

4. كشفها المشكلات التنظيمية التي يعاني منها العاملون في جامعات شمال الضفة الغربية.

5. تسهم الدراسة في عرض مجموعة مقترحات قد تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتعزيز الأهداف الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية.

6. تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.

الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية العملية لدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجوانب التالية:

1. تزويد الجهات المعنية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية بمعلومات قيمة حول درجة ممارسة الجامعات للعدالة التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للإداريين والأكاديميين في هذه الجامعات.

2. سوف تسهم في تعزيز الممارسات الإيجابية، وتصحيح الجوانب السلبية، ومراجعة الممارسات التي تؤثر على العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية.

3. سوف توجه الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات حول تأثير العدالة التنظيمية في المنظومة الجامعية بكل مكوناتها والتي قد يكون لها تأثير على مخرجات التعليم الجامعي.

4. سوف تمكن الجامعات من رصد جوانب الضعف في تطبيق العدالة التنظيمية، ومدى تأثيرها على أداء الإداريين والأكاديميين وكفاءتهم، والعمل على مراجعة تطبيقها للعدالة التنظيمية، وتصحيح مسارها الإداري.

حدود الدراسة

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي 2018/2019.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على جامعات شمال الضفة الغربية، وتضم: جامعة النجاح الوطنية (نابلس)، والجامعة العربية الأمريكية (جنين)، وجامعة فلسطين التقنية-خضوري (طولكرم).

الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية فقط على الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

مصطلحات الدراسة

العدالة التنظيمية اصطلاحاً: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وترفع من مستوى أدائهم الوظيفي (دراوشة، 2017). وتعرف إجرائياً: بأنها درجة إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها المدراء العاملين، من خلال مقارنة ما يقدمه المدير من الجهد وما يترتب على العاملين، وتم قياسها من خلال استجابات عينة الدراسة على فقرات استبانة العدالة التنظيمية التي أعدتها الباحثة لأغراض هذه الدراسة.

الأداء الوظيفي اصطلاحاً: ويشير إلى الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل (العديلي، 1995). وتعرف إجرائياً: تقييم مدى قيام الموظفين/العاملين بالمهام الموكلة إليهم بفاعلية وتم قياسها من خلال استجابات عينة الدراسة على فقرات استبانة الأداء الوظيفي التي أعدتها الباحثة لأغراض هذه الدراسة.

الجامعات: هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (أبو نمر، 2012). وتعرف إجرائياً: المؤسسات الوطنية الفلسطينية للتعليم العالي والواقعة في شمال الضفة الغربية وتضم: جامعة النجاح الوطنية في محافظة نابلس، جامعة القدس المفتوحة- فرع محافظة جنين، والجامعة العربية الأمريكية في محافظة جنين، وجامعة فلسطين التقنية -خضوري في محافظة طولكرم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

ويتضمن الأدب التربوي لكل من العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

1. العدالة التنظيمية:

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها آدامز (Adams, 1963)، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. وإن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني، ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الأجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، والعدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية (درة، 2008).

والعدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، وتسعى العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي، يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة (درة، 2008).

مفهوم العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية أحد أبرز مفاهيم العمل الإداري في المنظمات بشكل عام، وفي المؤسسة التعليمية بوجه خاص، حيث تعتمد الإدارات المتميزة إلى تطبيق هذا المفهوم في نظمها الإدارية من أجل العمل على رفع كفاءة وأداء الموظفين، لما للتوزيع العادل من أثر على هذين الجانبين بصورة ملحوظة، حيث تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي قدمها آدمز (Equity Theory, 1965)، والتي تقوم على افتراض أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم مع المخرجات التي يحصلون عليها، وكذلك مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بزملائهم (سيف، 2017)، وبناء على ذلك الافتراض تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون والدارسون لهذا المجال وتشعبت وتاليا أبرزها وأحدثها.

يشير مصطلح "العدالة التنظيمية" بحسب بالدوين (Baldwin, 2006) إلى المدى الذي يرى فيه الموظفون إجراءات مكان العمل والتفاعلات والنتائج عادلة في طبيعتها، بينما ينظر مارتسون وزملاؤه (Martison et al, 2006) للعدالة كونها مصطلح عام يشير إلى إدراك الأفراد لعدالة عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وتأثير ذلك على سلوكيات العاملين بها. كما يشير كروبانزانو وبوين وجيليلاند (Cropanzano Bowen & Gilliland, 2007) إلى أن العدالة التنظيمية تعكس تصورات أو إدراكات العاملين حول مدى إنصافهم من جانب المنظمة التي يعملون بها. أما كاريكر وويليامز (Karriker & Williams, 2009) فيرون أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين وذلك على المستويين الإنساني والوظيفي.

استناداً إلى ما سبق، يمكننا تعريف العدالة التنظيمية بأنها إحساس الموظف بالعدالة في المعاملة في ظل القوانين والإجراءات المتبعة في المؤسسة التي يعمل فيها، وهي كذلك شعور الموظف بالمساواة بين الموظفين العاملين في المؤسسة كل حسب مؤهلاته وقدراته، فليس من العدل إعطاء جميع الموظفين نفس المكافآت والترقيات، بل يجب تمييز الموظف الكفاء المتقن لعمله والمبدع

فيه عن زملائه، ويتوقف ذلك لقدرات المدير في التقييم الصحيح العادل لكفاءات الموظفين من خلال نظام تقييم واضح وعادل.

وعن أهمية العدالة التنظيمية يرى وانغ وزامانتيلي (Yuan Wang & Zamantili, 2009) أن العدالة التنظيمية هي إحدى الخصائص الهامة التي يجب أن تتصف بها منظمات القرن الحادي والعشرين من أجل تحقيق الميزة التنافسية والفعالية التنظيمية، وتؤكد بالدوين (Baldwin, 2006) أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم مما يؤدي إلى ظهور نتائج سواء إيجابية أو سلبية على الأداء الوظيفي والتنظيمي، ويتفق مع هذا القول كل من جعفري وبيداريان (Jafari & Bidarian, 2012)، حيث يريان أن أهمية دراسة العدالة التنظيمية ترجع إلى ثلاثة أسباب رئيسية وهي: أن العدالة ظاهرة اجتماعية، وأنها تتضمن جوانب أو أبعاد اجتماعية وتنظيمية، وأن المورد البشري هو أهم أصول المنظمة، وسوف تتحدد سلوكياته واتجاهاته وفقا لدرجة إدراكه للعدالة التنظيمية، أما كروبنزانو وزملائه (Cropanzano et al., 2007) فيفترضون أن العدالة التنظيمية سوف تحقق منافع للعاملين وللمنظمة معا، مثل تحقيق مستويات مرتفعة من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تقليل مستويات الصراع التنظيمي.

أهمية العدالة التنظيمية

إن من أهم ما يؤثر على إنتاجية وربحية المنظمة هو ما يدركه الموظفون من جانب المنظمة بخصوص العدالة التنظيمية، فهي تمثل إحدى المكونات الأساسية للبقاء والاستمرار، لا بل وتتميز المنظمة خاصة في الوقت الحاضر من حيث اتساع مدارك الأفراد بشكل أكثر من السلق، نظرا للثقافة والتعليم الذي يمتد إلى شرائح وطبقات واسعة من المجتمع بأكمله. كما وبينت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية في مجال العدالة التنظيمية أن الموظفين الذين يدركون مدى تعامل منظماتهم العادل لهم يرغبون بالبقاء والاستمرارية، لا بل والتفاني الوظيفي من أجل تحقيق ذواتهم، وتحقيق أهداف المنظمة، والوصول إلى حالة من التناغم بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد. كما وتبرز أهمية العدالة التنظيمية أكثر في البيئات العربية على وجه الخصوص، نظرا لما تعانيه هذه

البيئات من درجة كبيرة من التحيز وظهور الكثير من المتغيرات السلبية لشيوع هذه السلوكيات، والتي أخذت تتوسع أفقياً وعمودياً، وتمتد على جميع الصعد؛ لتجهض حقوق الكثير من القيادات ذات الكفاءة العالية، والتي بدورها أفقدت الكثير منهم كامل الثقة بحلقات كثيرة من النظم الاجتماعية المحيطة بهم (الصمادي، 2008).

وتقسم أهمية العدالة التنظيمية إلى مستويين، أولهما أهميتها على مستوى أعضاء هيئة التدريس، والثاني هو أهمية العدالة التنظيمية على مستوى الجامعات. أما أهمية العدالة التنظيمية على مستوى أعضاء هيئة التدريس فتتضح في بيانها لأصالة وعدالة التوزيع للأجور والحوافز على أعضاء الهيئات التدريسية، وهو ما يطلق عليه عدالة التوزيعات، حيث ينعكس ترسيخ العدالة التنظيمية في سلوك أعضاء الهيئات التدريسية وتتجلى في كل من: الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والدافعية، والتحفيز، والولاء، والانتماء التنظيمي، والالتزام التنظيمية، والاستقرار الوظيفي، إلى جانب ما تمثله في منظومة القيم الاجتماعية، والأخلاقية، والدينية، عند أعضاء الهيئات التدريسية وكيفية تصورهم وإدراكهم للعدالة السائدة في المنظمة. فيما تبرز العدالة التنظيمية على مستوى الجامعات من خلال تحقيقها للميزة التنافسية في الجامعات، فشعور الأكاديميين في الجامعات بسيادة العدالة التنظيمية يدفعهم لبذل جهد أكبر لتحقيق التميز والتفوق والتنافسية، كما أن أهمية العدالة التنظيمية تكتسب درجة أعلى من القيمة لتصديها لظواهر سلبية شائعة في الجامعات مثل الوساطة، والمحسوبية، والتحيز، والإهمال. وتسلب العدالة التنظيمية الضوء على المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية في الجامعات وتكشف عن حقيقتها، وتقدم صورة حول عدالة التفاعلات السائدة في الجامعة بين موظفيها من إداريين وأكاديميين، والتي تسهم في تقليص الفجوة بين أهداف الجامعة وأهداف العاملين فيها (الخصيري، 2019).

أبعاد العدالة التنظيمية

تتعلق العدالة التنظيمية بالتطورات الإيجابية للمؤسسات التعليمية، ويشير المصطلح إلى الإحساس بالعدالة والمساواة في جوانب سياسات وأنظمة المنظمة المتعلقة بالمصالح الفردية التي يتصورها الأعضاء الداخليون في المنظمات، وهناك نوعان من العدالة التنظيمية: النوع الأول ويركز على

نزاهة وعدالة السياسات واللوائح التنظيمية. أما النوع الثاني فيتضمن تصورات الأعضاء الداخليين حول عدالة هذه السياسات واللوائح، وينظر الأعضاء المؤسسيون إلى العدالة التنظيمية على أنها مرتبطة بشكل إيجابي برضاهم الوظيفي والثقة والالتزام والأداء (Yang & Cho, 2017).

ذكر العطوي (2007) أن معظم الأدبيات تناولت ثلاثة أبعاد رئيسة للعدالة التنظيمية هي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، إلا أن آخرين أشاروا إلى أن المفهوم تطور في ثلاث مراحل بدءاً ببعدين في السبعينات، وثلاثة أبعاد في الثمانينات، وأربعة أبعاد في التسعينات من القرن الماضي، ويضيف أن معظم الباحثين يستخدمون في دراساتهم أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية هي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية. واستخدم البعض نوعاً آخر تحت مسمى العدالة التقييمية (السعود وسلطان، 2009)، وبالرغم من وجود الأشكال الخمسة للعدالة، إلا أنها غير مستقلة تماماً عن بعضها، فهناك علاقات ارتباطية بينها.

ويشير علي (2013) إلى أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم الوظيفية والتنظيمية، ما دفع كثيراً من الباحثين إلى تقسيم العدالة التنظيمية إلى عدالة توزيعية تتمثل في توزيع المكافآت وعدالة التعامل الشخصي، وعدالة إجرائية تتضمن الإجراءات الرسمية العادلة، وعدالة التعامل الاجتماعي، إلى جانب عدالة التعامل التي تشير إلى التبرير المقبول والمنطقي الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها، والذي يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك مقارنة بعدم تقديم أية تبريرات.

أظهرت الدراسات السابقة جانبين من جوانب العدالة التنظيمية، وهما عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية. وتهتم عدالة التوزيع بممارسات اتخاذ القرارات التنظيمية وتحدد آثارها، في حين أن العدالة الإجرائية تسلط الضوء على الإجراءات وطريقة صياغتها، وترتبط العدالة الإجرائية بالإجراءات التي تحدد المكافآت والمعاملة التي يقدمها لهم رؤسائهم. وتم تطبيق العدالة التفاعلية لاحقاً، ويوضح هذا الجانب ما إذا كان الموظفون يتلقون معاملة محترمة وسريعة الاستجابة من المؤسسة ومدى احترام آرائهم. وعندما يكون لدينا نظرة طاعية على أدب العدالة التنظيمية، نجد أن

الباحثين يركزون فقط على ثلاثة جوانب من العدالة التنظيمية، أي العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وترتبط العدالة في التوزيع بفوائد مثل المكافآت والحوافز التي يتم تسليمها للموظفين بطريقة عادلة ومنصفة، وعدالة التوزيع هي نتيجة لعدالة العمل الاجتماعي المستمدة من نظريات مختلفة، مثل نظرية عدالة التوزيع لهومان (1961)، ونظرية المساواة لآدمز (1965) ونظرية الحرمان النسبي التي طرحها غرينبرغ (Greenburg, 1990) (Akram et al., 2015)، وفيما يلي نظرة أدق على أبعاد العدالة التنظيمية، والتي تتمثل بالآتي:

1. عدالة التوزيع (Distributive Justice)

يشير هذا النوع من العدالة إلى النتائج التي يتم توزيعها بالتناسب مع المدخلات التي يطلق عليها مبدأ المساواة (آدمز، 1965)، وقد تأخذ النتائج في سياق العمل شكل الأجور والموافقة الاجتماعية والأمن الوظيفي والترقية والفرص الوظيفية، بينما تشمل المدخلات التعليم والتدريب والخبرة والجهد. حيث إنه قد يكون من الصعب تحديد ما يشكل مستوى مناسب من المكافأة للحصول على درجة معينة من المدخلات، يميل الناس إلى جعل هذا الحكم بعبارات نسبية، يبحثون عن نسبة مساهمة/نتاج مماثلة لتلك التي لدى أقرانهم (Baldwin, 2006)، وهناك تصنيفات ثلاث للعدالة التوزيعية أشار إليها الحراشنة (2012) كالاتي:

1. الإنصاف: ويقصد بها توزيع العوائد تبعاً لمستوى المساهمة، ومثال ذلك عدم المساواة في الأجر بين من يعمل بدوام جزئي ومن يعمل بدوام كامل، فالمساواة بينهما في الأجر خرق لقاعدة الإنصاف.

2. المساواة: تقوم على مبدأ توزيع العوائد دون تحيز إلى الجنس أو اللون أو العرق، وإعطاء الجميع فرصاً متساوية بحيث يكون التوزيع استناداً إلى المعرفة والمهارة والإنتاجية.

3. الحاجة: وتقوم على فكرة توزيع العوائد طبقاً للحاجة، فالأم التي لديها طفلان أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لها طفل واحد شرط تساوي الظروف الأخرى جميعها.

ركزت معظم أبحاث العدالة التنظيمية على العدالة التوزيعية، أو كما يسميها البعض بـعدالة المخرجات، التي يحصل عليها الموظف، وهو المفهوم الذي يستخدم لتفسير كيفية الوصول إلى الرضا الوظيفي عن كمية المخرجات التي يحصلون عليها، هذا وتتوقف عدالة الموقف على نتيجة مقارنة الموظف لما يحصل عليه بالنسبة للآخرين، أي أن عدالة التوزيع هي مدى إدراك الموظف لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه. وطبقا لنظرية (العدالة) فإنه يفترض أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية بالدخل الوظيفي، ومدخلاتهم الوظيفية بالجهد الوظيفي، ونسبة مخرجات ومدخلات الغير من أقران العمل، لذا فإنه يفترض أن شعور الموظف بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يدل فيها العامل على أجر أعلى مما يستحق، والتي يترتب عليها خيبة أمل وذنوب اتجاه ذلك، أو في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أقل مما يستحق، وحينما يشعر بالضجر، أما إذا تساوت النسبتان، نسبة المخرجات ونسبة المدخلات، فلا يحدث الشعور بعدم المساواة (الصمادي، 2008).

لقد حظي موضوع المكافآت باهتمام كبير من المهتمين بالسلوك التنظيمي، على اعتبار أن هناك تكامل بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، إذ يتضح أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية يعدان مفهومين مختلفين، وإن كانا شديدي الارتباط، كما أن العلاقة بينهما تعد علاقة معقدة حيث إنه من الممكن أن يستخدم الأفراد المخرجات كمؤشر للعدالة الإجرائية، إذ تعد العدالة التوزيعية من أهم الجوانب المرتبطة بالمكافآت، والتي حازت على أكبر قدر من الدراسات في الفترة الأخيرة، حيث أن إدراك الموظف لعدالة التوزيع يتوقف على مدى عدالة التغيير الإيجابي الذي يحصل عليه الموظف مقارنة بالأداء الذي يبذله داخل بيئة عمله، وبناء على نتيجة المقارنة، يتم تحديد إلى أي مدى يدرك الفرد العدالة في توزيع تلك التقديرات. أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته، وبهذا تتضمن العدالة التوزيعية كما يراها الصمادي (2008) ما يلي:

1. جانب مادي (هيكل التوزيعات)، ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الموظف من مكافآت.

2. جانب اجتماعي، ويعبر عن المعاملة الشخصية للموظف الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذ القرار.

2. العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

تتعلق العدالة الإجرائية بإنصاف عملية اتخاذ القرار المؤدية إلى نتيجة معينة. وكما لوحظ للتو، فإنه يمكن أن تفوق العدالة الإجرائية العدالة التوزيعية، حيث قد يكون الناس مستعدين لقبول نتيجة غير مرغوبة إذا كانوا يعتقدون أن عملية اتخاذ القرارات المؤدية إليها قد تمت وفقاً لمبادئ العدالة التنظيمية. وعلى سبيل المثال، وجد جرينبيرج (Greenberg, 1994) أن المدخنين يوافقون بشدة على حظر التدخين في أماكن عملهم عندما شعروا أنه قد تم إعطاؤهم معلومات دقيقة حول تغيير السياسة، بطريقة حساسة اجتماعياً.

وتشتمل عدالة الإجراءات على جانبين: أولهما الجانب المادي الهيكلي، والذي يظهر داخل المنظمة في صورة إجراءات رسمية مثل إجراءات تقييم الأداء وتحديد الأجور وغيرها، أما الجانب الثاني فهو جانب اجتماعي، يعبر عن احترام الرؤساء وأصحاب القرار للعاملين في المنظمة، ويتمثل في طريقة إخبار أصحاب القرار للعاملين لديهم بطريقة اتخاذ القرارات (حواس، 2003).

لقد ذكر نيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993) مجموعة من القواعد الأساسية المكونة لعدالة الإجراءات، منها:

1. قاعدة الاستئناف: أي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها في حالة وجود مبرر لذلك.

2. القاعدة الأخلاقية: وهي توزيع المصادر طبقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

3. قاعدة التمثيل: حيث يجب أن تتضمن عمليات اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة.

4. قاعدة عدم الانحياز: وتشير إلى الموضوعية في عملية اتخاذ القرار.

5. قاعدة الدقة: وتعني التركيز على مصادر المعلومات ومدى موثوقيتها ودقتها وسلامتها.
6. قاعدة الانسجام: ويقصد بها التناغم بين إجراءات التوزيع على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

3. عدالة التعاملات (Interpersonal Justice)

يشير مصطلح عدالة التعاملات إلى الدرجة التي يتعامل بها القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير، كما تعكس عدالة التعاملات المدى الذي يتعامل فيه الأفراد باحترام وكرامة من قبل الآخرين، ومن زاوية أخرى، فتشير عدالة التعاملات إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد عندما يتم تنفيذ الإجراءات (جودة وذكوروي وخشان، 2012)، في حين يرى القحطاني (2016) أنها تعني مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء.

ويدرج علي (2013) مجموعة من التعريفات لعدالة التعاملات فيرى بأنها تعني مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق الإجراءات عليهم، وهي مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع، وعدالة التعاملات، ويضيف بأنها ليست منفصلة تماماً عن عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، إلى جانب كونها تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات. كما وتشير إلى عدالة التعامل مع الافراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات، وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل، وتشير عدالة المعلومات إلى كفاية المعلومات فيها يتعلق بالإجابة على تساؤل وهو لماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة؟ أو كيف تم تحديد المخرجات؟ أو لماذا تم توزيع المخرجات بهذا الاسلوب؟ بالإضافة إلى أن عدالة المعلومات تركز على نوعية المعلومات والتفسيرات المقدمة للأفراد فيها يتعلق بالإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات، وعلاوة على ذلك، تشير عدالة المعلومات إلى المعلومات المتوفرة لدى المرؤوسين عن شرح وتفسير القرارات والإجراءات والسياسات. ويعرفها كانشيرو (Kaneshiro, 2008): بمدى كفاية المعلومات المستخدمة في تفسير صنع القرارات. كما تتضمن عدالة المعلومات الدقة والصراحة في إيصال المعلومات، بالإضافة إلى كونها معقولة وفي التوقيت المناسب ومحددة.

وتعتبر عدالة التعاملات ذات أهمية نظراً لأن التفسيرات والتبريرات المنطقية المقبولة التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها، وذلك فيما يتعلق بالقرارات التي تتخذها بخصوصهم إلى رفع مستويات إدراك العاملين لعدالة المؤسسة بحقهم مقارنة بعدم تقديم أية تبريرات، كما أن عدالة التعاملات مرتبطة بقوة بعدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات، وجميعها تتأثر بعضها ببعض مما يجعل من الصعب مناقشتها منفصلة (حواس، 2003).

مبادئ العدالة التنظيمية

يرى درة (2007) أن العدالة التنظيمية تنطوي على مجموعة من المبادئ من أهمها:

1. مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل والواجبات الوظيفية بين الأفراد والعاملين في المنظمة.
2. المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة والنزاهة والشرف والأمانة والإخلاص والصدق في العمل.
3. مبدأ الدقة والتصحيح: ويعني أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة، وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
4. مبدأ الالتزام: ويتمثل بمراعاة العدل مع العاملين، وخصوصاً في إنصاف المعاملات تجاه توزيع المكافآت المستحقة، والعلاوات، وسياسات التدريب وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
5. مبدأ المشاركة: وهو مشاركة العاملين والمرؤوسين في اتخاذ وضع القرارات مع الرؤساء في العمل.

كما وتعد العدالة عاملاً أساسياً في إقامة مجتمع مستقر والحفاظ عليه، وترتبط زيادة أداء المنظمات ارتباطاً مباشراً بزيادة الأداء الفردي للموظف، وعلى مر السنين والتطور السريع للعلم والتكنولوجيا، زاد مستوى الوعي بأهمية دراسة العدالة التنظيمية من أجل توقع أداء الموظفين في منظمات اليوم،

فمن خلال إدراك الدور المهم للمنظمات في المجتمع؛ ينجذب الناس إلى إقامة العدل كأحد مؤشرات الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

ترى الباحثة أن العدالة التنظيمية، وإن تعددت تعريفاتها وتباينت أنواعها ومبادئها، إلا أنها جزء أصيل من الإدارة في المنظمات، وتتمتع بمكانة خاصة في الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر على تطويرها ورفع كفاءة موظفيها.

نظريات العدالة التنظيمية

هناك العديد من النظريات التي فسرت العدالة التنظيمية ومنها

أولاً: نظرية العدالة التنظيمية لآدمز (Adams, 1965)

ارتبطت العدالة التنظيمية بالجهود البحثية لعالم السلوك آدمز (Adams) وهي القائمة على الافتراض التالي: إحالة عدم العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنة عوائده بمدخلاته مع عوائد الآخرين بمدخلاتهم تمثل الوضع المحرك للدافعية. وتشير عوائد الفرد إلى جميع ما يحصل عليه الفرد من العمل (الأجر + الحوافز المادية + الأرباح الموزعة + العلاوات + التقدير + الشكر + المعاملة الحسنة + الامتيازات)، بينما يقصد بمدخلات الفرد جميع ما يضعه الفرد داخل العمل (الجهد + الوقت + التفكير + الخبرة). وتستخدم الصيغة الرياضية السابقة في التعبير بشكل تقريبي عن المقارنات التي يجريها الفرد (طه، 2008). ونستخلص من ذلك أن الموظف يقدم كل ما لديه من جهد ووقت وخبرة من أجل الحصول على شيء معين سواء أكان مكافآت مادية مثل الحوافز المادية، أو المكافآت المعنوية.

وفي هذا السياق فقد أوضح القريوتي (2009) بأن هذه النظرية تربط بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المنظمة التي يعمل بها، إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره، ومقارنة الحوافز التي يتلقاها غيره وفقاً لمستوى أدائه، فإذا وجد الإنسان أن هناك عدالة في الحوافز والمكافآت، أدرك أن الدافعية، وهي الاستعداد لبذل أقصى الجهود في العمل، هي الطريق السليم الواجب عليه اتباعه، والعكس صحيح تماماً. وعادة ما يعقد الموظف المقارنة على

عدة مستويات، فهو يقارن مستويات الأداء الممكن له عملها، والمكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع و آخر داخل المنظمة، كما يقارن عمله والعوائد المترتبة عليها لو كان يعمل في مكان آخر خارج التنظيم، وأيضاً يقارن عمله بعمل الآخرين من الذين يعملون معه في نفس المنظمة أو القسم، كما يقارن العمل بمستوياته وعوائده بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات الأخرى التي سبق أن عمل فيها. ويترتب على عدم شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات عديدة تتراوح بين تقليل الجهد المبذول، أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه.

ويرى كثير من الباحثين منهم (Adams, 1965) و (Moorman, 1991) أن نظرية العدالة لها تطبيقات إدارية في الواقع العملي، فعلى سبيل المثال تتقاضى المرأة العاملة في المجتمع الأمريكي تقريبا (76%) من الأجر الذي يتقاضاه زميلها الرجل الذي يقوم بنفس العمل (طه، 2008). ويمكن القول بأن نظرية العدالة يمكن من خلالها أن يلاحظ الفرد إذا كان يعامل بعدالة أم لا في ضوء المدخلات التي يقدمها من جهود وخبرات ومحاولات للتقدم في عمله وما يحصل عليه من مخرجات حيال ذلك وهذا يولد لديه الشعور بالراحة و العدل. وتمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيرها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له (العميان، 2002).

وبين العميان (2002) أيضا أن نظرية العدالة تشتمل على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، والمقارنة، والسلوك، ويتضمن التقييم قياس المدخلات: (جدارة الشخص، ومستوى التعليم، والمهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل.... الخ). والمخرجات: (العوائد المادية، والترقية، والاهتمام الذاتي، والتميز، والتقدير والاحترام.... الخ)، أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة. فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السلوك لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك. وتقترح هذه النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة: (1) تقليل الجهد المبذول في

العمل. (2) المطالبة بزيادة الأجر. (3) تغيير عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
(4) وترك العمل.

ثانياً: نظرية العدالة لجون رولز (الوارد في الشنفري، 2007):

تقوم نظرية العدالة لرولز (John Rawls) التي وضعها في كتابه على تصورين هما : حالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه، أما التصور الثاني، فهو مسألة العقد الاجتماعي، وهنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم على الآخر، بل إن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار، يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة، واقتسام الواجبات والتبعات الاجتماعية بشكل منصف وعادل، وقد سمى رولز العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ والأسس في "العدالة كالإنصاف"، أو "العدالة هي الإنصاف" ويرى بأن الإنصاف هو إسقاط كل الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى، والتي تشكل أساس المجتمع المدني الذي سوف يتعاقدون عليه.

ثالثاً: نظرية التوقع لفروم (Vroom)

ذكر العطية (2003) أنه من بين أكثر النظريات قبولا في الوقت الحاضر في تفسير الدافع هي نظرية فروم، وبالرغم من الانتقادات الموجهة إليها فإن أغلب مؤشرات البحوث تعزز هذه النظرية، وتفترض نظرية التوقع: أن القوة والميل للفعل تعتمد بطريقة معينة على قوة التوقع أن الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة، أو جاذبية تلك النتيجة للفرد، وبأسلوب أدق عمليا فإن نظرية التوقع تقول أن الفرد سيكون مدفوعا لبذل الجهد بمستوى عال حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي إلى مكافأة منظمة، مثل زيادة الأجر، أو الترقية، وأن تلك المكافآت تؤدي لتحقيق الأهداف الشخصية للعامل. وبذلك فإن النظرية تركز على ثلاث علاقات، وهي:

1. العلاقة بين الجهد والأداء: مثل إدراك الفرد باحتمال أن بذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي إلى إنجاز العمل.

2. العلاقة بين الأداء والمكافآت: وتتمثل بدرجة اعتقاد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة.

3. العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية: وتعني درجة إشباع المكافآت للأهداف الشخصية للفرد أو حاجاته، وجاذبية تلك المكافآت المحتملة للفرد، وتستند نظرية التوقع إلى أربعة مفاهيم أساسية ورد ذكرها في حسونة (2008) وهي:

1. قوة الرغبة: وهي اعتقاد الفرد بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب، وتتمثل هذه الرغبة في نتيجة تحقيق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.

2. التوقع: ويتمثل باعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء.

3. الوسيلة: وهي طريقة ما يمكن من خلالها تحقيق نتيجة أو مستوى محدد.

4. النتائج: وهي ما يحصل عليه الفرد نتيجة جهد أو أداء ما، كما تقوم النظرية التوقع التي قدمها العالم فروم على افتراض أساسي مؤداه أن دافعية الفرد للعمل أو القوة الدافعية نحو أداء العمل تتوقف على توقعات الفرد حول إمكانية حصوله على عوائد نتيجة القيام بهذا العمل، ويشير التوقع طبقاً لهذا المفهوم الذي قدمته النظرية إلى الاحتمالات التي يعطيها ويدركها الفرد، حول نجاحه في الحصول على العائد من وراء بذله للمجهود. وهذه الاحتمالات تمثل تقديراً ذاتياً يعبر عن فرص الحصول على تلك العوائد بناء على الخبرات السابقة التي تعرض لها الفرد (البلوي، 2008).

ويمكن القول أن نظرية التوقع تقوم على الاعتقاد بعمل معين، وتقديم جهد معين يتوقع من خلاله العضو أن يحصل على مستوى معين من المكافآت من خلال الشيء الذي قدمه.

ترى الباحثة أن هذه النظريات لا تقدم أساليب تطبيقية لكيفية ممارسة العدالة التنظيمية داخل المؤسسات، إلا أنها توضح العلاقات المتشابكة بين عناصر العدالة والتي يمكن من خلالها صياغة الأساليب وابتداعها لتحقيق بيئة عمل تتسم بالدافعية والانتماء، يتعاون أفرادها لخير ومصصلحة المؤسسة، كون هذه المؤسسة تسعى إلى تحقيق تطلعاتهم أيضاً.

الأداء الوظيفي

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

وقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحثاً مستمراً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولاتها اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (السكران، 2004).

ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكُتّاب والباحثين في مجالات الإدارة فيما يتعلق بإيجاد تعريف جامع شامل لمفهوم الأداء (الداوي، 2009).

تعريف الأداء الوظيفي

عرف الصرايرة والقضاة (2009) الأداء أنه حصيلة تفاعل عاملين هما: المقدرة والدافعية معاً، بمعنى إذا امتلك الفرد مقدرة على أداء العمل بدون وجود الدافعية لديه لا يؤدي العمل بالشكل المطلوب، وإذا كانت لديه الدافعية في العمل بدون المقدرة لا يمكن أن يؤدي العمل كما ينبغي. وعرف الداوي (2009) الأداء أنه ذلك الفعل الذي يقود إلى تأدية الأعمال كما يجب، ويتصف هذا الفعل بالشمولية والاستمرار، أو هو القيام بفعل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً، أما مزهودة (2001) فقد عرفه بالكيفية التي يؤدي بها العاملون نشاطاتهم ومهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية المناسبة. ويمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين (العيفة، 2015).

أما محمد (2017) فيرى أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

كما يرى الريبق (2004) أن مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، فالأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

فمن هنا تستنتج الباحثة بأن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه، ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى بأنه إنجاز عمل، ومنهم من يرى بأنه سلوك، ومنهم من يرى

بأنه حصيلة جهد، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون والمهتمون والمختصون في هذا المجال.

مكونات الأداء

أشار برويس ودباب (2016) إلى أن الأداء الوظيفي يعدُّ الدعامه الرئيسية في المؤسسات، وله مكونات عدة تنتج عن علاقة متداخلة بين كل من الجهد الإنساني والقدرات وإدراك الدور، ومن هذه المكونات ما يلي:

1. الجهد: ويشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم "الحوافز" إلى طاقة جسمانية وعقلية يبذلها الفرد.

2. القدرات: وهي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة الناتجة من الجهود التي يبذلها الفرد في عمله "ليس كل القدرات والمهارات" فالقدرات ذاتية أما المهارات فهي نظرية، وعلم تطبيقي، وهي أيضاً ناتجة عن جهود ميدانية.

3. إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم بالسلوك والأنشطة التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بنجاح.

عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره برويس ودباب (2016)، وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:

أ. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب. متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال، كتنظيمه، وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة فيه، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.

د. محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها (بحر والعجلة، 2010).

أهمية الأداء الوظيفي

تبرز أهمية الأداء الوظيفي في جوانب متعددة، وهذه الأهمية بحسب الهيئي (2000) تتمثل في:

1. أن الأداء هو مقياس لقدرات الموظف في أداء عمله في الوقت الحاضر، وكذلك مدى تمتعه بالقدرات والمهارات اللازمة لأداء أعمال أخرى مستقبلاً، مما يفتح السبيل أمامه للترقية وتلقي الحوافز.

2. ترتبط الحوافز غالباً بأداء الموظفين والعاملين في المؤسسات، وهذا يدفعهم إلى الاهتمام بأدائهم وتحسينه بشكل مستمر.

3. هناك علاقة بين الأداء والحاجة إلى الاستقرار، فحدوث التغييرات في الأنظمة الإدارية يهدد وجود الموظفين ذوي الأداء المنخفض.

فيما يشير عليه وعبد المجيد (2005) إلى أهمية تقييم الأداء في سياق أهدافه، فيشير إلى أن تقييم الأداء الوظيفي للموظفين يهدف إلى:

1. الكشف عن مواطن القوة والضعف في أداء العاملين في المؤسسة، مما يسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم وتوفيرها كجزء من عملية تطوير المؤسسة.
2. الكشف عن العاملين المتفوقين، وتحديد مجالات تفوقهم وتميزهم وابداعهم.
3. المساهمة في تحديد الأعمال والمهام التي يتم تفويض العاملين للقيام بها، بما يتناسب وقدراتهم وامكانياتهم وطاقاتهم.
4. إيجاد وترسيخ بيئة عمل ومناخ يتسمان بالثقة والتعامل الأخلاقي، عبر ترسيخ العدالة في التقييم، وإصدار أحكام موضوعية دون تحيز.

معايير الأداء

تتنوع المعايير المرتبطة بالأداء، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ولعل أهمها ما يلي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها والأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل
2. كمية الجهد المبذول: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية وخلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
3. المثابرة في العمل: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج

عمله، وقد لا يهتم بعض الأفراد بسرعة الأداء أو كميته بقدر اهتمامهم بنوعيته وجودة الجهد المبذول.

4. وهناك معايير متعلقة بسلوك الأفراد العاملين (سلوك الأداء) مثل التعاون، درجة الاعتماد على العاملين، السلوك الشخصي، المواظبة، استعمال وقت العمل... الخ (السلامي، 2017).

وبالنتيجة، ترى الباحثة أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، فالأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد، والقوى الخارجية المحيطة به. كما أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

أشار السلامي (2017) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ومن أهمها:

1. غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج لإداراتها.

2. عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

3. اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

4. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

5. التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة، أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لقدرات الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور، أو المهام.

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة، والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور (محمد، 2017).

أبعاد الأداء الوظيفي

ينطوي الأداء الوظيفي على مجموعة من الأبعاد، ومن أهمها:

1. الانضباط

لقد أشار الشنفرى (2007) إلى هذا البعد في سياق حديثه عن التغييرات التنظيمية التي تواجه المنظمات، تفرض على الإدارات العليا أن يكونوا أكثر استعدادا للاعتماد على أولئك الراغبين في التغيير الناجح، لغرض دعم متطلبات العمل الرسمي بالسلوكيات الإضافية والتطوعية، لأن اعتماد المنظمة على سلوكيات محددة بنصوص القانون يجعل منها منظمة روتينية تقليدية، عاجزة عن مواجهة هذه التغييرات والتحديات المعاصرة، والتي يتطلب مواجهتها سلوكيات خلاقية تتجاوز ما هو محدد وتقليدي، تزيد من فعالية المنظمة وقدرتها على الاستمرار والوصول إلى مرحلة التميز الذي

تسعى إليه، فالمنظمات الناجحة في حاجة ماسة إلى العاملين الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر والذي يتميز بالديناميكية.

وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وصلاحيات كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب اتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض، وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها، فاستخدام القواعد، والإجراءات، والأنظمة في المنظمة للتنبؤ والتحكم في سلوك العاملين أثناء أدائهم للعمل، ويصفها العميان (2004) بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل السجلات تم بموجبها وصف سلوك العاملين، وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها إلى جانب القواعد والإجراءات، والأنظمة والسياسات التي تحكم سير العمل في المنظمة.

2. إنجاز المهام:

لقد نوه كل من السالم والصالح (2002) إلى هذا البعد في معرض حديثهما عن نشأة المنظمة والتي لا بد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليس بالدرجة السهلة، وليس على قدر من البساطة والوضوح، ففكرة تحديد الأهداف في غاية التعقيد؛ إذ إن أهداف المنظمة غالباً ما تكون غير واضحة. كما أن الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف إحداهما قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى، وأن الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق والقياس، ويمكن تحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقاً.

وعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. ومن المؤكد أن توفر رؤية المنظمة تشكل تحدياً للموظفين لبذل أقصى ما لديهم من قدرات لتطوير أداء المنظمة وأدائهم، وغياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف، عبر العديد من أصحاب المصالح

وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك حالة من عدم التأكد، عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة، عندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فإنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة، وكذلك عندما يكونون على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون لديها، فإنهم يكونون في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء. إذ إن استراتيجية المنظمة التي تركز على أن المورد البشري يعد عنصراً حاسماً من أصول المنظمة، ترسل بذلك رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم (الشنفري، 2007).

وفي المجمل، يمكن القول أن الصفة الأكثر تمييزاً لتحسين الأداء هي وضوح وتحديد الأهداف المراد إنجازها، حيث من المتفق عليه أن وضع تحديد دقيق للأهداف يعد أمراً ضرورياً، لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة، ويعطي دافعية أكثر للعاملين في إنجاز ما يُطلب منهم إنجازها من أعمال.

3. العلاقة بين الزملاء في العمل:

تؤدي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة، يشجع على طرح الأفكار الإبداعية إلى تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل، فالأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها، وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات، وردود الأفعال، وبالتالي قد تؤثر في أداء العاملين (الشنفري، 2007).

لقد أشار الهيئي (2000) إلى أهمية العلاقة بين الزملاء في العمل من خلال توضيح العلاقة مع الرؤساء من أجل التحسين والتطوير المستمر في أداء العاملين فيها، وخاصة إذا تمت هذه العملية وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز. إن القيادة العليا لها تأثير مباشر على الأداء، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم، والتوجه نحو رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمّل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالنظف والتدريب والمتابعة. وذلك من خلال تميزها بالتحفيز، والمهارة القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد، للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. كما أن لطبيعة العلاقة بين القائد والأفراد في مجال العمل تأثير واضح على الأداء سواء أكانت هذه العلاقات رسمية أم غير رسمية، وغير شخصية، تعبر عن تبادل محدود للعلاقات بين القائد والأفراد، أو قد تكون علاقات متطورة تتصف بالثقة والشعور بالاحترام المتبادل لتعبر عن تبادل متطور من العلاقات بين القائد والأفراد، وتسمح هذه العلاقة الأخيرة بإعطاء درجة أعلى من الاستقلالية للأفراد وحرية أكثر في اتخاذ القرارات، وبالتالي تدعم تحسين أداء العاملين.

أما باكال (Bacal, 1999) بعض مرتكزات دور القيادة في تحسين أداء العاملين، والتي تمثلت في الآتي:

1. الانفتاح نحو التغيير.
2. الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
3. القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
4. الثقة بقدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
5. احترام اختيارات الغير.

6. الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.

7. تقدير إنجازات الآخرين.

8. التوجه نحو المستقبل.

العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

أدرك علماء العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية توفير مبادئ العدالة وقيمها كأساس للأداء المتميز للمؤسسات ورضا الأفراد العاملين فيها، وكانت هناك محاولات جادة في تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية والتي ترتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء والولاء والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي وغيرها من المتغيرات من أجل فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات (العجمي، 1998). وقد أدى استمرار المحاولات في وصف وتفسير دور العدالة في المنظمات إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية، والذي يعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (محرمة، 2000).

وقد بينت العديد من الدراسات السابقة بأن العدالة التنظيمية لها علاقة إيجابية مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي (حساني، 2016، العبيدي، 2012)، الولاء التنظيمي (بن دحو ومقدم، 2017)، والثقة التنظيمية (دراوشة، 2017)، وسلوك المواطنة التنظيمية (عبد المجيد والعوفي، 2016)، والرضا الوظيفي (حمدي، 2015)، بحيث تسهم في تحسين أداء العاملين من خلال توفير الإمكانيات المادية والمعنوية مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية وبالتالي زيادة الإنتاج (العجمي، 1998).

ويستفاد من نظرية العدالة ضرورة التعامل مع الناس بشكل عادل ومنصف وبخاصة عند توزيع المكافآت، لأن الشعور بانعدام العدالة عند الموظفين يجعلهم يبذلون جهداً أقل في العمل. والشعور بالعدالة ليست بالأمر السهل، لأن الموظفين عندهم وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمدخلات والمكافآت عليها (McShane and Glinow, 2000). وأشارت جراندي وكورديرو (Grandey)

(and Corderio, 2001) إلى أن الدراسات أثبتت بأن الموظف الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات المتبعة في توزيع المخرجات يتولد عنده شعور سلبي يظهر في سلوكه. وقد تتطور علاقات ودية في المنظمة التي يعمل بها الموظفون، فعلى سبيل المثال، تقدم العديد من المنظمات للعاملين الذين عندهم عائلات تسهيلات في ساعات العمل، لذا يرى الموظفون الذين ليس لديهم عائلات بأن هذا غير عادل بالنسبة لهم. كما يمكن أن تتكون لدى المنظمة أيضاً مفاهيم عن العدالة بإبلاغ الموظفين بكيفية توزيع المكافآت، ولكن يحتاج ذلك أيضاً لفهم المدخلات والمخرجات الأكبر أهمية عندهم (McSlane and Glinow, 2000).

أشار مورمان (Moorman, 1991) إلى أن هناك مصدرين للعدالة التنظيمية كثيراً ما ورد ذكرهما في الأدبيات هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وتشير العدالة التوزيعية كما يراها جرينبرغ (Greenberg, 1990) إلى النزاهة المدركة لمقدار النتائج التي يتلقاها الموظفون. ومن ناحية أخرى، تعكس العدالة الإجرائية أحكام الشخص بشأن نزاهة عملية اتخاذ قرارات تخصيص النتائج. وعلى وجه التحديد، تتعلق العدالة الإجرائية بمدى إدراك الفرد أن قرارات تخصيص النتائج قد تم اتخاذها بشكل عادل وفقاً للإجراءات الرسمية للمنظمة ومن العلاجات التي قدمتها سلطات المنظمة في سن تلك الإجراءات، وبشكل عام، استنتج الباحثون السابقون (Jin and Shu, 2004; Moorman, 1991; Niehoff and Moorman, 1993; Williams, 1999) أن كلا النوعين من العدالة يؤثران على سلوكيات الموظفين الوظيفية.

وقد أشار العتيبي (2003) إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل قوي في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في دولة الكويت، وتوصل المحارمة (2000) إلى أن تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية للعدالة التنظيمية، وبين أن من أهم العوامل المؤثرة في إحساس العاملين بعدالة مديرهم هي أسلوب المدير في التعامل، ومدى قدرته على إيجاد أجواء من الثقة والصراحة تسمح بتبادل الآراء، ومناقشة المشكلات، وكذلك توزيع الأعباء الوظيفية بما يتناسب مع قدرات الموظفين.

إن شعور الفرد بالعدالة التنظيمية، وذلك من خلال إدراكه لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل فيها ينتج عنه شعور الفرد بالرضا الوظيفي، في حين أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية ينتج عنه الشعور بالإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه، مثل انخفاض الإنتاجية، وكثرة الغياب، وعدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة (Bradley, 2006).

ويرى العميان والسعودي (2009) أن شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة من الشعور بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، حيث أن الأفراد الذين يعتقدون أن العائد المادي الذي يحصلون عليه عادل مقارنة بالآخرين، يكون مستوى أدائهم أعلى من أولئك الذين لا يشعرون بالعدالة، وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر مهم، وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، وهذا يتمثل في المعادلة التالية: (الرغبة في الأداء × القدرة على الأداء = أداء مرتفع).

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء ودرجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير، لا يمكن ضمان مستوى عالٍ من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه، بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب، وعلى الرغم من اختلاف الآراء حول تحديد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، إلا أن هناك اتفاق بوجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بشكل عام والأداء الوظيفي، فكلما زاد إدراك الفرد بوجود العدالة التنظيمية تحسن أداؤه للعمل (العميان والسعودي، 2009).

على الرغم من وجود دراسات تجريبية وتحليلية محدودة حول العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموظف (على سبيل المثال، كوهين تشراش وسبكتور، 2001؛ سليمان، 2007؛ وانغ وآخرون، 2010؛ سليمان وكاثايري، 2013)، والنتائج حول طبيعة وأهمية وقوة هذين المتغيرين متناقضة. على سبيل المثال، أثبت كوهين تشراش وسبكتور (2001)، الذين أجروا تحليلاً تلويحاً عن تأثير

العدالة التنظيمية على أداء الموظف، أن المحدد الرئيسي لأداء الموظف هو العدالة الإجرائية، مع وجود عدالة توزيع وتفاعلية ليس لها أي تأثير على أداء الموظفين. يرى سليمان (Suleiman, 2007)، من ناحية أخرى، أن العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية لها تأثير هام وإيجابي على كل من الأداء المصنّف ذاتياً والأداء المشرف عليه. في حين يرى وانج وآخرون (Wang et al., 2010) أن العدالة التفاعلية لها تأثير قوي على أداء مهام الموظفين، وتسهيل العلاقات الشخصية، والتفاني الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، في حين تم تحديد أن العدالة التوزيعية لها تأثير قوي على أداء المهمة، وتأثير ضعيف على التفاني الوظيفي، لم يتم تحديد أي تأثير كبير على تسهيل العلاقات الشخصية. بدلاً من ذلك، فقد وجد أن العدالة الإجرائية لها تأثير ضعيف على التفاني الوظيفي، ولكن لم يتم تحديد تأثير كبير على أداء المهمة وتسهيل العلاقات الشخصية. وانج وآخرون (2010)، مختلفاً عن كوهن تشراش وسبكتور (2001) اللذين وجدوا أن العدالة التفاعلية هي الأكثر أهمية وأكثر تحديداً لأداء الموظف بين الجوانب الثلاثة للعدالة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات السابقة

(أ) الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

1. الدراسات العربية

هدفت دراسة مليكة (2018) التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والتعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة المعاملات كمتغير مستقل، والتعرف عليها من خلال المتغير التابع الالتزام التنظيمي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الاحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس، كما تم اختيار عينة بلغ عدد افرادها (45) استاذ واستاذة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الاصلي البالغ عددهم (55) استاذ واستاذة، ولجمع البيانات تم الاعتماد على استمارتين احدهما لقياس العدالة التنظيمية والاخرى لقياس الالتزام التنظيمي حيث بلغ عدد عبارات كل منهما (82) عبارة،

ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج اكسل وبرنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين عدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وقد أوصت الباحثة بتفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل الإدارة، والحرص على تطبيق نظام واضح وملائم وعادل داخل الإدارة، وتشجيع رؤساء الأقسام على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتتمى مستوى الالتزام عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية.

وسعت دراوشة (2017) إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وللتحقق من أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (32) فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات هي: نوع الجامعة، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية. ولمتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، أو الرتبة الأكاديمية، أو الجنس. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

وهدفت دراسة العمري وحوامدة (2015) إلى التعرف إلى مستوى ممارسة الهيئات الإدارية والقيادات الأكاديمية في جامعة جرش للعدالة التنظيمية، ولتحقيق هدف الدراسة طورت استبانة لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الخمسة: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والمعلوماتية، والتقييمية، وتم التحقق من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (128) إدارياً

و(124) عضو هيئة تدريس. أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين متوسط بشكل عام، وعلى أبعاد العدالة التنظيمية باستثناء مستوى ممارسة العدالة التوزيعية الذي جاء منخفضاً، وأن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسط بشكل عام ومتوسط على أبعاد العدالة التنظيمية. كذلك كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلى جميع أبعادها لصالح أعضاء هيئة التدريس. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: قيام إدارة الجامعة وهيئة المديرين ومجلس الأمناء بالاطلاع على نتائج الدراسة ووضع خطة تنفيذية لتحسين مستوى العدالة التنظيمية لتشمل إعادة النظر برواتب الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، وتوفير الفرص لمشاركتهم والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، ووضع برامج تدريبية للهيئات الإدارية والأكاديمية في مهارات الاتصال، وبناء الفريق، وأهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الفعالية المؤسسية.

وسعت دراسة السعود وسلطان (2009) إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين، من حملة درجة الدكتوراه، في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم (2905) أعضاء، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحثان أداتين موجهتين لأعضاء هيئة التدريس، وهما: مقياس العدالة التنظيمية، الذي صممه نيهوف ومورمان، وتكون في صورته النهائية من (26) فقرة بعد أن أضيف إليه بعد رابع، ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر و زملاؤه، والمكون من (15) فقرة. وقد تم التحقق من صدق المقياسين، وثباتهما. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً. وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

أما دراسة إبراهيم (2006) فقد بحثت في واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وقد شملت عينة البحث (394) عضو هيئة تدريس و(538) موظفاً إدارياً، وقد استخدمت الباحثة استبانتيين لقياس العدالة التنظيمية، الأولى خُصصت للهيئة الأكاديمية، في حين وُجّهت الثانية للموظفين الإداريين، وقد وجدت الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين كانت بدرجة متوسطة، رغم وجود فروق ضئيلة في المتوسطات الحسابية لكل منهما. بينت النتائج أيضاً وجود فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين لصالح أعضاء هيئة التدريس. ولم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ترتبط بمتغيرات الكلية أو الجنس أو الخبرة التدريسية، في حين وجدت فروق بين الهيئة الأكاديمية ترتبط بمتغير المؤهل العلمي في مجالات: عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، والعدالة التقييمية وذلك لصالح حملة درجة الدكتوراة، كما وجدت فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجالات: عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، والعدالة التقييمية لصالح حملة رتبة الاستاذية. كما لم تظهر النتائج وجود فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، في حين وجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراة على مجالات: العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات، كما تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس في مجال عدالة التعاملات. وأما معيقات ممارسة العدالة التنظيمية فقد كان أبرزها وأهمها المحسوبية والواسطة وقلة توافر الشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2. الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة يانج وتشو (Yang & Cho, 2017) إلى تقييم تصورات الأساتذة الجامعيين التايوانيين للعدالة التنظيمية في جامعاتهم، وقام الباحثان بإرسال الاستبانات إلى الأساتذة التايوانيين ذوي الخبرة البحثية المختلفة في الجامعات المختلفة. قسم هذا البحث العدالة التنظيمية إلى العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة الشخصية، وعدالة المعلومات. في نهاية المطاف، تم جمع (180) استبانة صالحة وتحليلها، وأظهر المشاركون شعوراً أعلى بالعدالة الشخصية في جامعتهم، فيما كانت عدالة التوزيع هي العامل الذي ينظر إليه المشاركون على أنه يوفر أقل شعور بالعدالة في سياق بيئة التعليم العالي لديهم. وأظهرت نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة شعور الموظفين بدرجة أقل من العدالة في جميع المجالات مقارنة بزملائهن الذكور، وأن الجامعات الحكومية لديها شعور أقل بالعدالة في جميع مجالات العدالة التنظيمية من الجامعات الخاصة، وكانت درجة العدالة التنظيمية أقل لدى الجامعات الأقدم، كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروقات بين الموظفين من أكاديميين وإداريين في درجة العدالة التنظيمية لصالح الأكاديميين، وتقل درجة الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين الأصغر سناً ممن تتراوح أعمارهم بين 26-46 عاماً.

وسعى أكرم وزملاؤه (Akram et al., 2015) لمقارنة العدالة التنظيمية والالتزام بين الأكاديميين في الجامعات العامة في مقاطعة البنجاب، باكستان، وقد تم اختيار أربع جامعات بشكل عشوائي كعينة، وتم اعتماد استبانة العدالة التنظيمية واستبانة الالتزام التنظيمي لجمع البيانات. تم جمع البيانات من 220 محاضراً وأستاذاً مساعداً في الجامعات المختارة. أظهرت النتائج أن أكاديميي الجامعة اختلفوا اختلافاً كبيراً في أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. كشفت الأكاديميات أن جامعاتهن تمارس مستوى أعلى من العدالة الإجرائية للنساء مقارنة بالرجال. أظهر الأساتذة المساعدون مستوى أعلى من الفخر (عامل الالتزام التنظيمي) مقارنة بأقرانهم من المحاضرين. وخلصت الدراسة إلى توصيات بممارسة العدالة التنظيمية بالتساوي للأكاديميين ذكوراً وإناثاً، وتقدير الحوافز للمحاضرين حتى يشعروا بالالتزام أكبر بوظيفتهم.

(ب) الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

1. الدراسات العربية

سعت جبار (2018) إلى التعرف إلى الأداء الوظيفي لدى الموظفين وعلاقته بالسلوك الإداري لمدرءهم، وتحقيقاً لذلك اعتمدت الباحثة مقياس (النبهانية لسنة 2015) لقياس الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية له وبعد التأكد من ملائمة مجتمع البحث طبق المقياسان على عينة البحث المكونة من (140) موظف وموظفة من المنتسبين لجامعة القادسية للعام 2017-2018، وقد اتضح أن عينة البحث المدروسة لديها أداء وظيفي جيد، وكذلك هناك فرقاً في مستوى الأداء الوظيفي بين الذكور والإناث ولصالح الإناث، واخيراً ظهر أن السلوك الإداري للمسؤول يؤثر بشكل ايجابي على الموظفين وأدائهم خلال العمل.

وهدف ت دراسة الشريف (2017) إلى التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران وقياس مدى تأثير أبعاده وهي: الإنجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، والقدرات في العمل، وتقييم الأداء، والدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية، على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين لدى عينة من (31) مديراً و(135) موظفاً وموظفة في جامعة نجران، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكونت من (31) فقرة موزعة على ستة مجالات تقيس الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم وكذلك وجهة نظر مدرءهم كان مرتفعاً، وتبين أيضاً وجود فروق دالة احصائياً بين أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين لصالح الموظفين الإداريين في مجالي (الإنجاز في العمل، والدور الوظيفي)، في حين جاءت الفروق لصالح المدرء في تقييمهم لموظفيهم في مجالي (القدرات في العمل، وتقييم الأداء)، ولم يتبين وجود فروق في الأبعاد الأخرى.

وسعى الصرايرة (2011) في الدراسة التي أجراها إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي،

تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، إذ بلغت (3.78) درجة من (5) درجات، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود لمتغيرات نوع الكلية، والنوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومكان الحصول على درجة الدكتوراة، والجامعة. وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية -مادية ومعنوية- لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي

هدفت دراسة ماولي وبابندكو (Mawoli & Babandako, 2011) إلى البحث في دافعية الهيئة التدريسية وعدم الرضا والأداء الوظيفي لدى 141 موظفاً في الطاقم الأكاديمي في جامعة ابراهيم باداماسي بابنجيدا في نيجيريا، وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى الدافعية لدى الطاقم عالٍ جداً، ويشعرون بدرجة رضا عالية عن بيئة العمل، كما كشفت الدراسة أن الأداء الوظيفي للطاقم فيما يتعلق بالتدريس كان بدرجة عالية جداً، في حين كان أدائهم في مجالات البحث والنشر بدرجة متوسطة، وقد أوصى الباحثان بضرورة أن تأخذ مؤسسات التعليم العالي بعين الاعتبار دافعية الطاقم الأكاديمي على محمل الجد لتسهيل التعليم الفعال وإيصال المعرفة.

(ج) الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

1. الدراسات العربية

هدفت دراسة السليحات (2018) إلى قياس أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد طبق الباحث الدراسة على موظفي الجامعات الخاصة

في الأردن، واشتملت العينة على (175) موظف. استخدم الباحث الاستبانة التي تكونت من (38) فقرة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج smartPLS 3، وأظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية ومجالاتها جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين أن درجة الأداء الوظيفي ومجالاتها بدرجة متوسطة بحسب آراء عينة البحث، كما تبين وجود تأثير للعدالة التفاعلية وعدالة الإجراءات على الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعات الأردنية الخاصة من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

وهدفت دراسة العلي ومنتع (2016) إلى البحث في معايير العدالة التنظيمية السائدة في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، والارتباط بين توافر معايير العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، حيث تبين توافر معايير العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) بدرجة ضعيفة في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وتميز الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي من وجهة نظرهم، حيث جاء مستوى أداءهم الأكاديمي على الترتيب "الأداء التدريسي، النمو المهني والتطور، خدمة المجتمع)، وأن دور رابطة أعضاء هيئة التدريس لا يلبي طموحات أعضاء هيئة التدريس، حيث جاء مستوى أداء الرابطة متوسطاً، كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية غير دالة إحصائياً بين معايير العدالة التنظيمية مجتمعة ومعايير الأداء الأكاديمي مجتمعة، وإن كانت درجة ارتباطها ضعيفة نسبياً، كما وجدت علاقة ارتباط موجبة بين دور رابطة أعضاء هيئة التدريس ومعايير العدالة التنظيمية مجتمعة ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أن زيادة فاعلية دور رابطة أعضاء هيئة التدريس له ارتباط موجب طردي ذو دلالة إحصائية في ترسيخ معايير العدالة التنظيمية مجتمعة في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

واستهدفت دراسة الوهبي (2014) تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة القصيم، إلى جانب التعرف على تأثير أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات)، وأبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في مجموعة من السلوكيات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين وهي (الانضباط،

إنجاز المهام، علاقات العمل)، ولتحقيق الهدف من الدراسة فقد تم إعداد استبانة لتوزيعها على عينة الدراسة، وقد تم اختيار عينة من (185) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بدرجة متوسطة بين مجالات العدالة التنظيمية والعدالة التنظيمية ككل، بينما كانت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي قوية، حيث اتضح وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة.

وهدفت دراسة شطناوي والعقلة (2013) إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، حيث ضمت عينة الدراسة (481) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما استخدم الباحثان المقابلة وشملت عينة المقابلة (12) من القادة الأكاديميين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين، الأولى لقياس مستوى العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، والثانية هي أداة المقابلات، والتي تضمنت سؤالاً مفتوحاً حول سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية، وقد تبين أن درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، ودرجة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة احصائياً بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، في حين لم يتبين وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيري الجنس والكلية في جميع المجالات، بينما وجدت فروق دالة احصائياً تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات لصالح حملة رتبة أستاذ.

وسعت أبو سمهدانة (2010) في دراستها إلى تحديد درجة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة من وجهة نظر الهيئة ذاتها، حيث اعتمدت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وقامت بتصميم استبانة اشتملت في قسمها الأول على العدالة التنظيمية، فيما خصصت القسم الثاني لقياس الأداء الوظيفي لعينة الدراسة التي ضمت (250) عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة، وقد أظهرت نتائج الدراسة حصول جميع مجالات العدالة التنظيمية على درجة متوسطة فيما كانت درجة الأداء الوظيفي للمستجيبين مرتفعة، كما

تبين من خلال الدراسة وجود فروق دالة احصائياً في مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير الخبرة على مجالات العدالة التوزيعية والتقييمية، كما وجدت فروق بين أعضاء الهيئة التدريسية في مجال العدالة التوزيعية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وأما النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي، فقد تبين أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، في حين وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما وجدت الدراسة علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

2. الدراسات الأجنبية:

قام دايل وريشتر وسارنيكي (Diehl, Richter & Sarnecki, 2018) بالبحث في الاختلافات في الأداء الوظيفي للموظفين وعلاقته بالعدالة التنظيمية، ودراسة مدى تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية عليها من خلال دراسة نوعية بعدية شملت (279) دراسة تضمن (315) عينة من (31) دولة، وقد أظهرت النتائج أن الظروف الاجتماعية الاقتصادية السيئة تزيد من قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء المهام، وخاصة عندما تكون سلطة القانون والتنمية البشرية منخفضة وفجوة كبيرة في الدخل.

وهدفت دراسة اقبال وآخرون (Iqbal et al., 2017) إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية على أداء الموظف في القطاع العام في باكستان، حيث اعتمد الباحثون استبانة أداة لجمع معلومات من حوالي (120) موظفاً من السكك الحديدية الباكستانية. من بين (120) استبانة تم توزيعها، تم جمع (110) استمارات، حيث كان معدل الاستجابة التقريبي حوالي 92%، حيث وجدت الدراسة علاقة إيجابية ذات تأثير واضح للعدالة التنظيمية على أداء الموظفين، حيث تبين أيضاً وجود تأثير للعدالة التوزيعية على أداء الموظفين فيما لم تكن للعدالة الإجرائية أي تأثير على أدائهم.

وقام كل من علي وهانوم (Ali & Hanum, 2016) بتحديد تأثير العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي على الطاقم الأكاديمي في كوتا كينابالو التقنية (Kota Kinabalu Polytechnic)، حيث اشتملت العينة على (231) مستجيباً قاموا بالإجابة على الاستمارة التي

استخدمت لجمع البيانات، وأظهرت هذه الدراسة أن العدالة التوزيعية والعدالة المعلوماتية فقط هي التي لها علاقة كبيرة بالأداء الخارجي للطاقت.

وكان الهدف من دراسة افانجا وانيدي وايدانتي (Efang, Aniedi & Idante, 2015) تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للمحاضرين في الجامعات الاتحادية في منطقة جنوب نيجيريا، وتألف مجتمع الدراسة من العدد الإجمالي للمحاضرين وموظفي الإدارة في الجامعات الاتحادية في منطقة جنوب نيجيريا وبلغ عددهم (5664)، في حين تكونت عينة الدراسة من (529) محاضرا و(86) من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية من ثلاث جامعات تم اختيارها عشوائيا للدراسة. كانوا من جامعة اويو (Uyo)، جامعة كالابار وجامعة بورت هاركورت، حيث تم استخدام موظفي الإدارة لتقييم المحاضرين وقد استخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومشاركة المحاضرين في الأنشطة المنهجية التشاركية في الجامعة ومشاركة المحاضرين الجامعيين في خدمة المجتمع، والأداء الوظيفي لهؤلاء المحاضرين، في حين لم تظهر النتائج وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك التعليمي للمحاضرين.

وهدفت دراسة نكاغاوا آخرون (Nakagawa et al., 2015) إلى دراسة العلاقة بين تغيير العدالة التنظيمية لمدة عام واحد، والأداء الوظيفي للموظفين اليابانيين حيث استخدم الباحثون استمارتين هما استبانة العدالة التنظيمية، واستبانة منظمة الصحة العالمية للصحة والأداء الوظيفي (the Organizational Justice Questionnaire (OJQ), the World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (WHO-HPQ)) وقد أظهرت النتائج وجود تغييرات في الأداء الوظيفي بعد عام واحد من اجراء تغيير في العدالة التنظيمية، وتبين أن مجموعة العدالة الإجرائية العالية المستقرة كان أداءها الوظيفي أعلى مقارنة بالمجموعة الأدنى المستقرة، وخلصت الدراسة إلى أن الحفاظ على عدالة إجرائية عالية ينبئ بمستويات عالية من الأداء الوظيفي.

فيما هدفت دراسة معزازي وساتاري وبابلان (Moazzezi, Sattari & Bablan, 2014) إلى البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لموظفي جامعة بايامنور في محافظة أربيل، وقد اشتملت العينة على موظفي الجامعة البالغ عددهم (147 شخص)، تم تحديدها بواسطة صيغة كوشران، وقد كانت وسيلة جمع البيانات استمارات مقننة: العدالة التنظيمية اشتملت على (17) فقرة، والأداء الوظيفي التي تضمنت (28) فقرة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة المعلوماتية)، والأداء الوظيفي وأبعادها (السياق، والالتزام)، وأيضاً وجود علاقة ضعيفة بين الحالات المذكورة أعلاه والعدالة الإجرائية، لتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين في مجال العدالة التنظيمية وأبعادها.

وسعى كل من نصرالدين وخوان (Nasurdin & Khuan, 2007) إلى دراسة تأثير العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) في التنبؤ بالأداء الوظيفي (أداء المهام والأداء السياقي). استُخرجت بيانات المسح من عينة تضم (136) موظفاً في قسم خدمة العملاء داخل صناعة الاتصالات في ماليزيا. توضح نتائج تحليل الانحدار أن العدالة التوزيعية وحدها لها علاقة كبيرة وإيجابية بأداء المهام. من ناحية أخرى، وجد أن العدالة الإجرائية فقط مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بالأداء السياقي.

التعقيب على الدراسات السابقة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الطواقم الإدارية والأكاديمية في جامعات ثلاث، وقد تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث الهدف العام غالبية الدراسات العربية والأجنبية التي اشتملت عليها الدراسة الحالية، كما اتفقت جميعها في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الوصفي بأحد صوره التحليلية، بخلاف بعض الدراسات التي اعتمدت المنهج الوصفي.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية والأجنبية في اعتمادها على الاستبانة أداة لجمع البيانات، كما وتتفق أيضاً في اعتمادها على استبانتين، إحداهما لقياس العدالة التنظيمية، وأخرى لقياس الأداء الوظيفي، إلا أن بعض الدراسات اختلفت عن الدراسة الحالية في المجالات الموزعة لكل استبانة منها.

واختلفت الدراسات العربية والأجنبية أيضاً في المجتمع المستهدف، فاعتمدت الدراسة الحالية على مجتمع الإداريين والأكاديميين كما هو الحال دراسة افانجا وزملائه (Efang, 2015)، في حين اعتمدت الدراسات العربية والأجنبية على الأكاديميين كما في دراسة العلي ومنتع (2016) وأبو سميحة (2010) وعلي وهانوم (Ali & Hanum, 2016) ودراسة شطناوي والعقلة (2013) أو الإداريين كما هو الحال في دراسة السليحات (2018) والوهيبي (2014) ومعززي وزملائه (Moazzezi, Sattari & Bablan, 2014).

واختلفت الدراسة كذلك عن بعض الدراسات العربية والأجنبية في تركيزها على دراسة العدالة التنظيمية فقط كما هو الحال في دراسة العمري وحوامدة (2015) وإبراهيم (2006) ويانج وتشو (Yany & Cho, 2017)، في حين ربطت دراسات أخرى العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى من بينها الالتزام التنظيمي كما في دراسة مليكة (2018) وأكرم ورفاقه (Akram et al., 2015) والثقة التنظيمية كما في دراسة دراوشة (2017) والولاء التنظيمي كما في دراسة السعود وسلطان (2009).

وتركزت دراسات أخرى على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات من الموظفين الإداريين كما في دراسة الشريف (2017) فيما ركزت أخرى على تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كما في دراسة الصرايرة (2011)، في حين ربطت دراسات أخرى بين الأداء الوظيفي والسلوك الإداري كما في دراسة جبار (2018) والدافعية وعدم الرضا كما في دراسة ماولي وبانبنكو (Mawoli & Banbanako, 2011).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجتمع المستهدف، وهو الأكاديميين والإداريين في الجامعات، فضلاً عن كونها الدراسة الأولى في فلسطين التي تقيس العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات، بالإضافة إلى أنها الأولى من نوعها التي تستهدف قياس العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لجامعات شمال الضفة الغربية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- التمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

التمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لما تم اتباعه في تنفيذ الدراسة، كما وتضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها، وتحديد عينتها، وأدواتها، وما يتعلق بها من الصدق والثبات، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يقوم على وصف ظاهرة ما، ويتناسب هذا المنهج وغرض الدراسة التي تركز على البحث في العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي وتقييم مستوياتها وإيجاد العلاقة التي تربط بينها، بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية والطاقت الإداري للجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين والإداريين العاملين في جامعات الضفة الغربية، وبالتحديد جامعة النجاح الوطنية في نابلس، جامعة فلسطين التقنية -خضوري- في طولكرم، والجامعة العربية الأمريكية في جنين، وكانت جامعة القدس المفتوحة-فرع جنين، مشمولة في مجتمع الدراسة، ولكن نظراً لرفض الإدارة المركزية في رام الله تسهيل المهمة للباحثة لتوزيع الاستمارات فقد تم استثناءها، علماً أن مجتمع الدراسة لجامعة القدس المفتوحة فرع جنين يبلغ (45) أكاديمياً و(76) إدارياً، ويوضح الجدول التالي مجتمع الدراسة في الجامعات الثلاث. وقد بلغ مجتمع الدراسة من الأكاديميين في الجامعات الثلاث (1142) أكاديمياً و(1064) موظفاً إدارياً، وقد تم حساب حجم العينة طبقاً للمعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{ZS}{E} \right)^2$$

الجدول رقم (1): مجتمع الدراسة موزعاً على الجامعات

النسبة المئوية لعينة الدراسة	المجتمع	المسمى الوظيفي	الجامعة
57%	627	الهيئة الأكاديمية	جامعة النجاح الوطنية
62%	680	الطاقم الإداري	
19%	265	الهيئة الأكاديمية	جامعة فلسطين التقنية-خضوري
12%	174	الطاقم الإداري	
17%	250	الهيئة الأكاديمية	الجامعة العربية الأمريكية
23%	210	الطاقم الإداري	

عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة التي كانت عينة طبقية عشوائية على (110) مستجيباً من الهيئة الأكاديمية والطاقم الإداري، أي بنسبة 11% من مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين و10.5% من مجتمع الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية، ويبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المستوى	المتغير
53.6%	59	ذكر	الجنس
46.4%	51	أنثى	
100%	110	المجموع	
11.8%	13	دبلوم متوسط أو أقل	المؤهل العلمي
39.1%	43	بكالوريوس	
24.5%	27	ماجستير	
24.5%	27	دكتوراه	
100%	110	المجموع	
55.5%	61	موظف إداري	المسمى الوظيفي
42.7%	47	موظف أكاديمي	
1.8%	2	لم يجب	
100%	110	المجموع	

36.4%	40	1-5 سنوات	سنوات الخبرة
19.1%	21	6-10 سنوات	
43.6%	48	أكثر من 10 سنوات	
0.9%	1	لم يجب	
100%	110	المجموع	
63.6%	70	جامعة النجاح الوطنية	الجامعة
19.1%	21	الجامعة العربية الأمريكية-جنين	
15.5%	17	جامعة فلسطين التقنية-طولكرم	
1.8%	2	لم يجب	
100%	110	المجموع	

يتبين من الجدول أعلاه أن (53.6%) من العينة كانت من الذكور مقارنة بنسبة (46.4%) من الإناث، ويحمل (39.1%) من المشاركين في الدراسة درجة البكالوريوس، فيما يحمل (24.5%) من المستجيبين إما شهادة ماجستير أو دكتوراة، ويحمل (11.8%) من المشاركين درجة الدبلوم المتوسط فأقل. ويتضح كذلك من الجدول أن (55.5%) من المشاركين هم من الموظفين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية، بينما شكلت نسبة المشاركين من الهيئة التدريسية (42.7%) من العينة، وتجاوزت خبرات (43.6%) من المشاركين العشر سنوات، وأكد (36.4%) منهم أن خبرتهم تراوحت بين 1-5 سنوات، في حين تراوحت خبرات (19.1%) منهم بين 6 و10 سنوات، ولم يجب (0.9%) من المشاركين حول سنوات خبرتهم. ويبين الجدول أعلاه أيضاً أن (63.6%) من المشاركين هم من الأكاديميين والإداريين في جامعة النجاح الوطنية، وشكلت نسبة المشاركين من الجامعة العربية الأمريكية (19.1%)، وكانت نسبة المشاركين من جامعة فلسطين التقنية في طولكرم (15.5%) من العينة، ولم يفصح (1.8%) من المشاركين عن الجامعة التي يعملون بها.

صدق وثبات أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم الاستفادة من استبانة قياس العدالة التنظيمية التي اعتمدها عبد الكريم شعبان (2010) والعبابنة وزملاؤه (2014) حيث تم توزيع فقرات الاستبانة على ثلاثة مجالات هي: عدالة التوزيعات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات،

فيما قامت الباحثة بالاستفادة من الاستبانة التي اعتمدها العيفة (2015) لتصميم مقياس الأداء الوظيفي.

الأداة الأولى: استبانة العدالة التنظيمية

تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات حول درجة العدالة التنظيمية في ثلاث جامعات في شمال الضفة الغربية في محافظات نابلس، وطولكرم، وجنين، حيث تم تصميم استبانة تتعلق بقياس العدالة التنظيمية من وجهة نظر كل من الهيئة الأكاديمية والطاقم الإداري في: جامعة النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية خضوري، والجامعة العربية الأمريكية، حيث قامت الباحثة بالاستفادة من الأدبيات السابقة وعلى وجه الخصوص الاستبانة التي اعتمدها كل من عبد الكريم شعبان (2010) والعبابنة وزملاؤه (2014)، وقد تم عرض الاستبانة على المحكمين الذين قاموا بحذف وتعديل فقراتها لوجود تكرار وتشابه في محتوى بعضها، وعدم ملاءمة بعض الفقرات لغرض الدراسة، حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من شقين، الأول: معلومات شخصية حول المستجيبين اشتملت على (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة) في حين تضمن الشق الثاني مجالات وفقرات الاستبانة، وتكونت من (17) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (عدالة التوزيعات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات)، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على الشكل التالي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة).

1. صدق أداة العدالة التنظيمية

تم عرض استبانة العدالة التنظيمية على مجموعة محكمين من الخبراء في الإدارة التربوية في عدد من الجامعات الفلسطينية وذلك للتحقق من ملاءمة محتوى الاستبانة لأهداف الدراسة وأغراضها، وكذلك التحقق من دقة الفقرات ووضوحها وسلامتها لغوياً وعلمياً، ويتضمن الملحق رقم (1) قائمة بأسماء أعضاء لجنة التحكيم.

2. ثبات أداة العدالة التنظيمية

للتحقق من ثبات الأداة تم حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وكانت الدرجة الكلية لاستبانة العدالة التنظيمية قد بلغت (0.918)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية لاستبانة العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (3): نتائج معاملات الثبات لاستبانة العدالة التنظيمية

الأداة	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
العدالة التنظيمية	عدالة التوزيعات	7	0.807
	عدالة الإجراءات	5	0.893
	عدالة التفاعلات	5	0.924
	الدرجة الكلية	17	0.918

الأداة الثانية: استبانة الأداء الوظيفي

ولقياس الأداء الوظيفي لدى الهيئة الأكاديمية والطاقم الإداري في جامعات شمال الضفة، تم استخدام استبانة الأداء الوظيفي التي تم تصميمها بالاعتماد على المقياس المعتمد في دراسة العيفة (2015) والذي اشتمل على (18) فقرة موزعة على مجال واحد هو الأداء الوظيفي، وتم قياس استجابات المشاركين على هذا المقياس تبعاً لتدرج ليكرت الخماسي بالشكل التالي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة).

1. صدق أداة الأداء الوظيفي

تم عرض استبانة الأداء الوظيفي على مجموعة من الخبراء في الإدارة التربوية والإدارة بشكل عام في عدد من الجامعات الفلسطينية، وذلك للتحقق من ملاءمة محتوى الاستبانة لأهداف الدراسة وأغراضها، وكذلك التحقق من دقة الفقرات ووضوحها وسلامتها لغوياً وعلمياً، ويتضمن الملحق رقم (1) قائمة بأسماء أعضاء لجنة التحكيم.

2. ثبات أداة الأداء الوظيفي

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وكانت الدرجة الكلية لاستبانة الأداء الوظيفي قد بلغ (0.866)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (4) يبين معامل الثبات للدرجة الكلية لاستبانة الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (4): معامل الثبات للدرجة الكلية لاستبانة الأداء الوظيفي

عدد الفقرات	درجة الثبات
18	0.866

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة في البداية بتحديد عنوان الدراسة درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية، ولكن تم تعديل العنوان وربطه بالأداء الوظيفي بناء على توجيهات الدكتور المشرف، غسان الحلو، وذلك لإعطاء الدراسة بعداً أكبر وأكثر شمولية، ومن ثم تم الحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الدراسة وتحديد عنوانها من مجلس الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، حيث تم اعتماد العنوان والمقترح البحثي المقدم، قامت على إثرها الباحثة بإعداد أدوات الدراسة، وهما استبانة العدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي، وتم تحديد مجتمع الدراسة في جامعات شمال الضفة الغربية وهي: جامعة النجاح الوطنية-نابلس، جامعة فلسطين التقنية-خضوري، الجامعة العربية الأمريكية - جنين، واشتمل مجتمع الدراسة على الهيئة الأكاديمية والطواقم الإدارية في هذه الجامعات.

كما قامت الباحثة بالحصول على تسهيل مهمة من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية؛ وذلك لتسهيل دخول الباحثة إلى الجامعات المذكورة والسماح لها بتوزيع الاستمارات. وقد تم جمع (115) استبانة من الجامعات الثلاث، من الهيئة الأكاديمية والطواقم الإدارية. تمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) النسخة (23)، حيث تبين

عدم استيفاء 5 استبانات للإجابات الكاملة على فقرات الاستبانة، وتم استثنائها من التحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى)
 - المؤهل العلمي وله أربعة مستويات: (دبلوم متوسط فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)
 - المسمى الوظيفي وله مستويان: (موظف أكاديمي، موظف إداري)
 - سنوات الخبرة واشتملت على ثلاثة مستويات: (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
 - الجامعة وتضمنت ثلاثة مستويات: (جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة فلسطين التقنية-خضوري).
- المتغير التابع وهو: استجابات المبحوثين على استبانة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.

المعالجات الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t -test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS)
(Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع نتائج الدراسة

تمهيد

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع نتائج الدراسة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة، والذي تم استخدامه للبحث في "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم"، وبيان تأثير كل من متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة) من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وحتى يتم تحديد درجات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تم اعتماد الدرجات التالية كما يلي:

أعلى درجة إجابة كانت 5 وأقل درجة إجابة كانت 1، بمعنى أن الفقرات بينهم هي (47) فقرات، تقسم على ثلاث درجات: منخفضة ومتوسطة وعالية ($4 \div 3 = 1.33$)، وبالتالي يكون بين كل درجة (1.33)، وبما أن أقل درجة هي (1) نضيف لها (1.33)، فتصبح الدرجة المنخفضة هي (2.33)، والمتوسطة بين (2.34-3.67)، والعالية (3.68) فأعلى، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): مقياس تصحيح الأداة

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وهي كالآتي:

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

ما درجة العدالة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة العدالة التنظيمية لدى الموظفين

الأكاديميين والإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية، حيث تم حساب استجابات أفراد العينة لكل مجال من مجالات استبانة العدالة التنظيمية كما مبين تالياً:

المجال الأول: مجال عدالة التوزيعات

يتضمن هذا المجال 7 فقرات تقيس تقييمات الموظفين الأكاديميين والإداريين لدرجة عدالة التوزيعات في جامعات شمال الضفة الغربية، وقد تم اعتماد التدرج المبين في الجدول أعلاه لقياس استجابات أفراد العينة المبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدالة التوزيعات

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة
1.	3	اعتقد أن راتبي الشهري مناسب مقارنة برواتب زملائي في العمل	3.40	1.27	متوسطة
2.	6	المسؤول المباشر يكافئني إذا ما أخذ بالاعتبار خبرتي في العمل.	3.10	1.17	متوسطة
3.	5	المسؤول المباشر يكافئني إذا ما أخذ بالاعتبار المصلحة العامة في العمل.	3.22	1.12	متوسطة
4.	2	تتناسب ساعات العمل في الجامعة مع طبيعة العمل.	3.64	1.01	متوسطة
5.	1	أشعر أن واجباتي الوظيفية التي أقوم بها مناسبة لطبيعة عملي في الجامعة.	3.80	.913	عالية
6.	4	يتم توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات في مكان عملي بصورة عادلة.	3.36	1.11	متوسطة
7.	7	الحوافز المالية التي أحصل عليها تتلاءم مع الجهد الذي أبذله في عملي.	2.85	1.10	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال عدالة التوزيعات			3.34	.75	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4.2) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لعدالة التوزيعات كانت (3.34) والانحراف المعياري (0.75) بدرجة متوسط، ما يشير إلى أن الموظفين الإداريين والأكاديميين يرون أن توزيع مهام العمل والواجبات الوظيفية بينهم تتسم بدرجة متوسطة من العدالة، حيث يرى الموظفون الأكاديميون والإداريون في جامعات شمال الضفة الغربية أن واجباتهم

الوظيفية التي يقومون بمهام تتناسب وطبيعة عملهم في الجامعة بدرجة عالية جداً، حيث جاءت هذه الفقرة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.91)، في حين كان أدنى متوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.10) للفقرة (الحوافز المالية التي أحصل عليها تتلاءم مع الجهد الذي أبذله في عملي) بدرجة تقييم متوسط، ما يشير إلى أن درجة رضا الموظفين الأكاديميين والإداريين عن الحوافز المالية المقدمة لهم مقارنة بالجهد المبذول متوسطة وربما تحتاج إلى تحسين.

المجال الثاني: عدالة الإجراءات

اشتمل هذا المجال على (5) فقرات، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، ويوضح الجدول التالي استجابات المشاركين في الدراسة.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال عدالة الإجراءات

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1.	4	تتسم الإجراءات الرسمية التي يتخذها المسؤول المباشر عند اتخاذ القرارات الوظيفية بالموضوعية.	3.53	1.09	متوسطة
2.	1	يسمح لي المسؤول المباشر بإبداء رأيي في القرارات الخاصة بالعمل.	3.99	.97	عالية
3.	5	يستجيب المسؤول المباشر للمقترحات التي يطرحها الكادر والمتعلقة بالمكافأة وتقييم الأداء.	3.44	1.15	متوسطة
4.	2	يوضح المسؤول المباشر محتوى القرارات ويزود الكادر بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.	3.71	1.01	عالية
5.	3	يسمح المسؤول المباشر بمعارضة القرارات التي يصدرها أو مناقشتها وفقاً للمبررات الموضوعية.	3.55	1.02	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال عدالة الإجراءات	3.64	.87	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمجال عدالة الإجراءات من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.87)، ما يشير إلى وجود درجة متوسطة من التعامل الإجرائي في النظام الإداري للجامعة بحسب رأي الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية. وقد جاء أعلى متوسط حسابي للفقرة الأولى التي تنص على أن (يسمح لي المسؤول المباشر بإبداء رأيي في القرارات الخاصة بالعمل) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.97) بدرجة عالية، ما يشير إلى تمتع الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة بدرجة حرية جيدة وإجراءات عادلة حيث يتمكنون من إبداء آرائهم في القرارات المتعلقة بالعمل، وجاءت درجة الاستجابة عالية أيضاً على الفقرة الثانية التي تنص (يوضح المسؤول المباشر محتوى القرارات ويزود الكادر بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.01)، والتي تؤكد أن الإجراءات الإدارية في جامعات شمال الضفة الغربية تتمتع بدرجة عالية من العدالة والمساواة بين الموظفين الإداريين والأكاديميين حيث يقوم المسؤولون المباشرون بتوضيح محتويات القرارات للموظفين ويجيبون عن استفساراتهم أيضاً.

المجال الثالث: عدالة التفاعلات

اشتمل هذا المجال على (5) فقرات، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، ويوضح الجدول (8) استجابات المشاركين في الدراسة.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال عدالة التفاعلات

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة
1.	4	عندما يتخذ المسؤول المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بمهنية.	3.71	.97	عالية
2.	2	يشجع المدير المباشر تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع الموظفين.	3.85	.99	عالية
3.	5	عندما يتخذ المسؤول المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي.	3.51	1.08	متوسطة
4.	1	عندما يتخذ المسؤول المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام.	4.06	.88	عالية
5.	3	عندما يتخذ المسؤول المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ ذلك القرار.	3.75	1.03	عالية
الدرجة الكلية لمجال عدالة التفاعلات					
			3.78	.86	عالية

يتبين من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمجال عدالة التفاعلات من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.86)، ما يؤكد على وجود درجة عالية من التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين من موظفين أكاديميين وإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية، ووجود علاقات جيدة بين الطرفين تسمح لهم بمناقشة القرارات المختلفة المتعلقة بوظائفهم بقدر كبير من التفاعل والايجابية. وقد جاء أعلى متوسط حسابي للفقرات للفقرة الرابعة التي تنص على أن (عندما يتخذ المسؤول المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.88) بدرجة عالية، حيث يؤكد الموظفون الأكاديميون والإداريون في جامعات شمال الضفة الغربية على أن علاقاتهم بمرؤوسيهم يسودها الاحترام، وخاصة عندما يتعلق الموضوع بوظائفهم والقرارات المتعلقة بها، وجاءت درجة الاستجابة عالية أيضاً على الفقرة الثانية التي تنص (يشجع المدير المباشر تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع الموظفين) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.993) بدرجة عالية، بحيث يتبين من خلالها أن المديرين المباشرين يلعبون دوراً رئيساً في تهيئة بيئة عمل مريحة تتسم بالمودة ويسودها

روح التعاون، ويشجعون فيها على سيادة العلاقات الإنسانية الحسنة بين الموظفين جميعاً على اختلاف درجاتهم ووظائفهم. في حين جاء أدنى متوسط حسابي للفقرة الثالثة التي تنص على أنه (عندما يتخذ المسؤول المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.08) بدرجة متوسطة، الأمر الذي يؤكد على وجود درجة مقبولة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية حول مدى إيمانهم بأن مديريهم المباشرين يهتمون بمصالحهم.

درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية

تم حساب الترتيب والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة العدالة التنظيمية، والدرجة الكلية للعدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية، والجدول (9) التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات العدالة التنظيمية ودرجاتها الكلية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
3	عدالة التوزيعات	3.34	.75	متوسطة
2	عدالة الإجراءات	3.64	.87	متوسطة
1	عدالة التفاعل	3.78	.86	عالية
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية		3.56	.69	متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات التي تتبعها الجامعات في شمال الضفة الغربية كانت بدرجة متوسطة بحسب آراء الهيئة الأكاديمية والطاقم الإداري في هذه الجامعات، بينما كانت عدالة التفاعلات بدرجة عالية، وأما الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية فكانت بدرجة متوسطة، ما يشير إلى أن الجامعات تتمتع بدرجات مقبولة وجيدة من إجراءات وأساليب تطبيق العدالة التنظيمية فيها. أما بالنسبة لترتيب المجالات، قد حاز مجال عدالة التفاعل وفق

استجابات أفراد عينة الدراسة على المرتبة الأولى، يليه مجال عدالة الإجراءات، في حين حاز مجال عدالة التوزيعات على المرتبة الأخيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

ما درجة الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة الأداء الوظيفي التي يتمتع بها الموظفون الإداريون والأكاديميون في جامعات شمال الضفة الغربية، واشتمل هذا المجال على (18) فقرة، ويوضح الجدول (10) التالي استجابات المشاركين في الدراسة.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة
1.	أوظب على أوقات الدوام الرسمي.	4.69	.50	عالية
2.	أواجه المشكلات التي تعيق أدائي الوظيفي بمهنية.	4.01	.92	عالية
3.	يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطط الموضوعة.	4.11	.77	عالية
4.	لا أجد مشكلة في أداء واجباتي عند انتقالي من قسم إلى آخر في جامعتي.	3.89	1.00	عالية
5.	أمتلك المقدرة على التكيف مع الحالات الطارئة التي تواجهني في انجاز عملي.	4.30	.70	عالية
6.	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لأداء العمل بكفاءة.	4.25	.66	عالية
7.	يقيم الرئيس المباشر الأداء الوظيفي بموضوعية.	3.86	1.03	عالية
8.	أحرص على الانضباط في الأداء والالتزام بالتعليمات في العمل.	4.48	.73	عالية
9.	أحرص على تحسين مستوى أدائي الوظيفي في عملي.	4.51	.73	عالية
10.	يتم تحفيز ذوي الأداء المرتفع من الموظفين بالمكافآت المالية والمعنوية.	2.99	1.17	متوسطة
11.	أتحمل عواقب تصرفاتي الخاطئة في عملي.	4.27	.61	عالية

عالية	.55	4.43	أقدم يد العون لزملائي لإنجاز الأعمال المناطة بهم برحابة وسعة صدر.	12.
عالية	.61	4.53	لدي الرغبة الكافية في أداء عملي على أحسن وجه.	13.
عالية	1.01	3.55	يراعي رئيسي المباشر مشكلات الموظفين الاجتماعية ويسعى إلى حلها.	14.
عالية	.76	4.30	ألتزم بمكان عملي ولا أغادره حتى لا أضيع وقتي.	15.
عالية	1.20	3.32	تتسم معايير تقييم الأداء في جامعتي بالموضوعية.	16.
عالية	1.07	3.45	يعالج رئيسي المباشر الأداء المنخفض للموظفين بمهنية	17.
عالية	.58	4.52	أحافظ على أوقات عملي في جامعتي والتزم بها	18.
عالية	.46	4.08	المجال الكلي للأداء الوظيفي	

يتضح من الجدول السابق أن الأداء الوظيفي لكل من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية كان بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.46)، ما يشير إلى أن العاملين في الجامعات من إداريين وأكاديميين يعملون بجد ويحاولون قدر الإمكان أن يكون أداؤهم عالياً، وقد حصلت الفقرة الأولى (أوظب على أوقات الدوام الرسمي) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.69)، وانحراف معياري (0.50)، ما يؤكد على انضباط وانتظام جميع العاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من أكاديميين وإداريين والتزامهم بأوقات الدوام الرسمي، فيما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة العاشرة التي تنص على أن (يتم تحفيز ذوي الأداء المرتفع من الموظفين بالمكافآت المالية والمعنوية) بمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (1.17)، ما يبين أن الجامعات في شمال الضفة الغربية تهمل تحفيز العاملين ذوي الأداء المرتفع للحفاظ على أدائهم المتميز، ما يبين أن الأداء لهؤلاء الموظفين قد ينخفض في فترة من الفترات لانعدام التشجيع الكافي لهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، وقد تم ترتيبها كالتالي:

1. النتائج المتعلقة بفرضيات العدالة التنظيمية:

(أ) الفرضية الأولى: تم فحص الفرضية الصفرية الأولى والتي تنص "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (الجنس)". ومن خلال إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة

(Independent sample t-test)، فقد تم حساب نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتظهر النتائج في الجدول (11) التالي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
عدالة التوزيعات	ذكر	59	3.34	.78	108	-.041-	.577
	أنثى	51	3.34	.72			
عدالة الإجراءات	ذكر	59	3.59	.87	108	-.686-	.538
	أنثى	51	3.70	.88			
عدالة التفاعل	ذكر	59	3.75	.92	108	-.301-	.360
	أنثى	51	3.80	.81			
العدالة التنظيمية	ذكر	59	3.53	.71	108	-.386-	.987
	أنثى	51	3.58	.68			

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (11) أنه لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أفراد العينة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في العدالة التنظيمية ومجالاتها، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أعلى من القيمة الافتراضية (0.05)، وعليه لا نرفض الفرضية الصفرية.

(ب) الفرضية الثانية: تم فحص الفرضية الصفرية الثانية والتي تنص "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)"، من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتظهر النتائج في الجدول (12) التالي

الجدول رقم (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	
.746	.411	.238	3	.714	بين المجموعات	عدالة التوزيعات
		.579	106	61.421	داخل المجموعات	
			109	62.135	المجموع	
.905	.187	.148	3	.444	بين المجموعات	عدالة الإجراءات
		.790	106	83.718	داخل المجموعات	
			109	84.161	المجموع	
.790	.348	.269	3	.806	بين المجموعات	عدالة التفاعل
		.771	106	81.684	داخل المجموعات	
			109	82.490	المجموع	
.892	.206	.102	3	.307	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		.496	106	52.594	داخل المجموعات	
			109	52.901	المجموع	

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن قيمة مستوى الدلالة لدرجة العدالة التنظيمية ومجالاتها أعلى من القيمة الافتراضية (0.05)، وبناء على ذلك لا نرفض الفرضية الصفرية.

(ج) الفرضية الثالثة: تم فحص الفرضية الصفرية الثالثة والتي تنص "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)"، من خلال إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent sample t-test)، حيث تم حساب نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في العدالة التنظيمية لدى العاملين في

جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتظهر النتائج في الجدول (13) التالي.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة في العدالة التنظيمية للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
عدالة التوزيعات	موظف إداري	61	3.3419	.72152	106	-157-	0.52
	موظف أكاديمي	47	3.3647	.78349			
عدالة الإجراءات	موظف إداري	61	3.6418	.89009	106	0.045	0.09
	موظف أكاديمي	47	3.6340	.88497			
عدالة التفاعل	موظف إداري	61	3.7902	.89920	106	0.129	0.20
	موظف أكاديمي	47	3.7681	.85824			
العدالة التنظيمية	موظف إداري	61	3.5619	.71224	106	-0.007-	0.66
	موظف أكاديمي	47	3.5629	.69186			

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث إن قيمة مستوى الدلالة للعدالة التنظيمية ومجالاتها أعلى من القيمة الافتراضية (0.05)، وبناء على ذلك لا نرفض الفرضية الصفرية.

(د) الفرضية الرابعة: تم فحص الفرضية الصفرية الرابعة والتي تنص "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)"، من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية وقيمة (ف) ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتظهر النتائج في الجدول (14) التالي.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات
.489	.721	.396	2	.792	عدالة التوزيعات
		.549	106	58.172	داخل المجموعات
			108	58.963	المجموع
.175	1.769	1.354	2	2.708	عدالة الإجراءات
		.766	106	81.144	داخل المجموعات
			108	83.853	المجموع
.245	1.423	1.077	2	2.154	عدالة التفاعل
		.757	106	80.190	داخل المجموعات
			108	82.343	المجموع
.214	1.564	.752	2	1.503	العدالة التنظيمية
		.480	106	50.932	داخل المجموعات
			108	52.435	المجموع

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (14) أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم تبعا لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة للعدالة التنظيمية ومجالاتها أعلى من القيمة الافتراضية (0.05)، وبناء على ذلك لا نرفض الفرضية الصفرية.

(هـ) الفرضية الخامسة: تم فحص الفرضية الصفرية الخامسة والتي تنص "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (الجامعة)"، من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية وقيمة ف ومستوى

الدلالة لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتظهر النتائج في الجدول (15) التالي.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
.296	1.232	.701	2	1.402	بين المجموعات	عدالة التوزيعات
		.569	105	59.754	داخل المجموعات	
			107	61.156	المجموع	
*.052	3.035	2.282	2	4.565	بين المجموعات	عدالة الإجراءات
		.752	105	78.968	داخل المجموعات	
			107	83.532	المجموع	
*.010	4.826	3.471	2	6.941	بين المجموعات	عدالة التفاعل
		.719	105	75.515	داخل المجموعات	
			107	82.457	المجموع	
.076	2.637	1.259	2	2.517	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		.477	105	50.119	داخل المجموعات	
			107	52.636	المجموع	

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (15) أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في درجة العدالة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم تبعاً لمتغير الجامعة في مجال عدالة التوزيعات، والمجال الكلي للعدالة التنظيمية ($\alpha>0.05$)، وبناء على ذلك لا نرفض الفرضية الصفرية لمجال العدالة التنظيمية ومجال عدالة التوزيعات، فيما نرفض الفرضية الصفرية لمجالي عدالة الإجراءات، وعدالة التفاعل، نظراً لأن ($\alpha<0.05$)، ونقبل الفرضية البديلة، وتم إجراء اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يبينها الجدول (16) التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

المجال	الجامعة	جامعة النجاح الوطنية	الجامعة العربية الأمريكية-جنين	جامعة فلسطين التقنية-طولكرم
عدالة الإجراءات	جامعة النجاح الوطنية		.06143	*-.54655
	الجامعة العربية الأمريكية-جنين	-.06143		*-.60798
	جامعة فلسطين التقنية-طولكرم	*.54655	*.60798	
عدالة التفاعل	جامعة النجاح الوطنية		.29571	*-.55303
	الجامعة العربية الأمريكية-جنين	*-.84874		*-.84874
	جامعة فلسطين التقنية-طولكرم	*.55303	*.84874	

يبين الجدول أعلاه اتجاهات الفروق بين الجامعات في شمال الضفة الغربية في مجالي عدالة الإجراءات وعدالة التفاعل، حيث يتضح من الجدول أن عدالة الإجراءات كانت بدرجة أكبر في جامعة فلسطين التقنية خضوري، تلتها جامعة النجاح الوطنية، وجاءت الجامعة العربية الأمريكية في الترتيب الأخير من حيث عدالة الإجراءات فيها. أما عدالة التفاعل فقد كانت أكثر انتشاراً في الجامعة العربية الأمريكية، تلتها جامعة فلسطين التقنية خضوري، وحلت جامعة النجاح في المرتبة الأخيرة.

2. النتائج المتعلقة بفرضيات الأداء الوظيفي

(أ) الفرضية الأولى: تم فحص الفرضية الصفرية الأولى والتي تنص "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (الجنس)"، من خلال إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent sample t-test)، حيث تم حساب نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتظهر النتائج في الجدول (17) التالي.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	ذكر	59	4.04	.440	108	-.862-	*.044
	أنثى	51	4.12	.497			

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (17) أنه توجد فروق دالة احصائياً بين أفراد العينة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية، حيث إن قيمة α ($\alpha=0.04$) أقل من القيمة الافتراضية، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي أن الفروقات لصالح الموظفين الأكاديميين والإداريين الإناث بمتوسط حسابي (4.12) مقارنة بالمتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ (4.04).

(ب) الفرضية الثانية: تم فحص الفرضية الصفرية الثانية والتي تنص "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)"، من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية وقيمة ف ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، وتظهر النتائج في الجدول (18) التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3	.046	.207	.891
	داخل المجموعات	106	.223		
	المجموع	109			

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن قيمة مستوى الدلالة للأداء الوظيفي أعلى من القيمة الافتراضية (0.05)، وبناء على ذلك لا نرفض الفرضية الصفرية.

(ج) الفرضية الثالثة: تم فحص الفرضية الصفرية الثالثة والتي تنص "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)"، من خلال إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent sample t-test)، حيث تم حساب نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتظهر النتائج في الجدول (19) التالي.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
0.09	-176-	106	.497	4.07	61	موظف إداري	الأداء الوظيفي
			.438	4.09	47	موظف أكاديمي	

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث إن قيمة مستوى الدلالة للأداء الوظيفي أعلى من القيمة الافتراضية (0.05)، وبناء على ذلك لا نرفض الفرضية الصفرية.

(د) الفرضية الرابعة: تم فحص الفرضية الصفرية الرابعة والتي تنص "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)" من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) حيث تم حساب المتوسطات الحسابية وقيمة ف ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، وتظهر النتائج في الجدول (20) التالي.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال
.606	.503	.110	2	.220	بين المجموعات
		.219	106	23.221	داخل المجموعات
			108	23.441	المجموع

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)

يتبين من الجدول (20) أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة للأداء الوظيفي أعلى من القيمة الافتراضية (0.05)، وبناء على ذلك لا نرفض الفرضية الصفرية.

(هـ) الفرضية الخامسة: تم فحص الفرضية الصفرية الخامسة والتي تنص "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (الجامعة)"، من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية وقيمة ف) ومستوى

الدلالة لاستجابة أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، وتظهر النتائج في الجدول (21) التالي.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات
*.004	5.897	1.191	2	2.382	بين المجموعات
		.202	105	21.206	داخل المجموعات
			107	23.588	المجموع

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (21) أنه توجد فروق دالة احصائياً في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجامعة، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من القيمة الافتراضية، وتم إجراء اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

مستوى الدلالة	متوسطات الفروقات	المتغيرات	المجال
.616	-.05629-	الجامعة العربية الأمريكية-جنين	الأداء الوظيفي
*.001	-.41639°	جامعة فلسطين التقنية-طولكرم	جامعة النجاح الوطنية
.616	.05629	جامعة النجاح الوطنية	الجامعة العربية
*.016	-.36010°	جامعة فلسطين التقنية-طولكرم	الأمريكية-جنين
*.001	.41639°	جامعة النجاح الوطنية	جامعة فلسطين
*.016	.36010°	الجامعة العربية الأمريكية-جنين	التقنية-طولكرم

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يبين الجدول أعلاه أن اتجاهات الفروق بين الجامعات في شمال الضفة الغربية في الأداء الوظيفي كان لصالح العاملين من إداريين وأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، تلتها الجامعة العربية الأمريكية، وحلت جامعة النجاح في المرتبة الأخيرة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضية العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ونصها

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية لدرجة العدالة التنظيمية ومتوسطات الأداء الوظيفي لديهم

تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والتي تنص "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية لدرجة العدالة التنظيمية ومتوسطات الأداء الوظيفي لديهم"، بإجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون لاستجابة أفراد عينة الدراسة في العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم وتظهر النتائج في الجدول (23) التالي

الجدول رقم (23): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لاستجابات أفراد العينة في درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

الأداء الوظيفي	العدالة التنظيمية	عدالة التفاعل	عدالة الإجراءات	عدالة التوزيعات	المجال	
.435**	.795**	.453**	.490**	1	درجة معامل الارتباط	عدالة التوزيعات
.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
110	110	110	110	110	العدد	
.586**	.882**	.796**	1	.490**	درجة معامل الارتباط	عدالة الإجراءات
.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
110	110	110	110	110	العدد	

.633**	.865**	1	.796**	.453**	درجة معامل الارتباط	عدالة التفاعل
.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
110	110	110	110	110	العدد	
.644**	1	.865**	.882**	.795**	درجة معامل الارتباط	العدالة التنظيمية
.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
110	110	110	110	110	العدد	
1	.644**	.633**	.586**	.435**	درجة معامل الارتباط	الأداء الوظيفي
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
110	110	110	110	110	العدد	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 (ثنائي الاتجاه)						

يتبين من الجدول أعلاه أن العلاقات بين المجالات كانت بدرجة متوسطة، في حين كانت درجة الارتباط بين مجالات العدالة التنظيمية والمجال الكلي قوية، أما العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي فقد تبين من خلال التحليل أنها إيجابية وبدرجة متوسطة، ما يشير إلى وجود تأثير ملموس للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للهيئة الأكاديمية والطاقم الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

- المقدمة

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات عن العدالة التنظيمية

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات عن الأداء الوظيفي

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضية العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

لدى أفراد العينة من وجهات نظرهم

خامساً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي بأحد صورته التحليلية، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (115) مستجيباً من الإداريين والأكاديميين في ثلاث جامعات في شمال الضفة الغربية هي: جامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة فلسطين التقنية خضوري. استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) لتحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

ما درجة العدالة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم؟

تبين من خلال التحليل الإحصائي أن درجة العدالة التنظيمية ككل في جامعات شمال الضفة الغربية كانت بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة ودراسة السليحات (2018)، والعمرى والحوامدة (2015)، وأبو سمهدانة (2010)، وإبراهيم (2006)، و دراوشة (2017)، وشطناوي والعقلة (2013)، ما يشير إلى نمطية في ممارسة وتطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات والكليات في البلدان العربية بشكل عام، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدم وجود معايير واضحة للتنظيم وتخفيف تداخل المهام الأكاديمية والوظيفية لدى العاملين في الجامعات، وغياب المساءلة

والرقابة على التوظيف والعبء الوظيفي، سواء لدى الأكاديميين أو الإداريين، في حين لم تتوافق مع دراسة العلي ومنلع (2016) التي وجدت أن العدالة التنظيمية كانت ضعيفة، ودراسة السعود وسلطان (2009) التي وجدت أن العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية كانت مرتفعة.

كما وجدت الدراسة أن عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات قد جاءت بدرجة متوسطة فيما كانت عدالة التفاعل بدرجة عالية، وتتفق هذه النتيجة جزئياً ودراسة السليحات (2018)، ودراسة أبو سمهدانة (2010)، وإبراهيم (2006)، التي وجدت أن مجالات العدالة التنظيمية جميعها كانت بدرجة متوسطة، في حين توافقت الدراسة جزئياً مع دراسة العمري وحوامدة (2015) التي وجدت أن مجالات العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة باستثناء مجال عدالة التوزيعات التي جاءت بدرجة ضعيفة كما تبين أيضاً من دراسة يانج وتشو (Yang & Cho, 2017).

ويمكن تفسير النتائج من خلال ميل العاملين إلى تحقيق العدالة من جراء التقييم على أساس العمل والجهد المبذول، كمبدأ يؤمن به العاملين، ويتمثل ذلك في مكافأة المديرين جميع العاملين وفقاً لأدائهم. والحصول على الفرصة المناسبة للترقية، وممارسة عملية التقييم من خلال معايير عادلة بعيداً عن العلاقات الشخصية، يتم إطلاع العاملين عليها لمعرفة أوجه القوة والضعف في الأداء، يلي ذلك بعد العدالة الإجرائية، ويعزي ذلك إلى القيمة المطلقة للعدالة ذات الامتداد النفسي والمعنوي والأخلاقي المترسخ في نفسية العاملين واستجاباتهم لمبررات الحق والواجب، يلي ذلك بعد عدالة التعاملات ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدرائهم، ويتمثل ذلك في التعامل بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة، وأخذ المديرين بعين الاعتبار حاجات العاملين الشخصية، والاهتمام بحقوقهم الوظيفية.

2. مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني، ونصه:

ما درجة الأداء الوظيفي للإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن درجة الأداء الوظيفي لدى الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية كانت بدرجة عالية وهي أيضاً النتيجة التي توصلت إليها أبو سمهدانة (2010)، ودراسة جبار (2018)، ودراسة الصرايرة (2011)، ودراسة ماولي وبابندكو (Mawoli & Babandako, 2011)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن تقييم الموظفين من أكاديميين وإداريين لأنفسهم لن يكون بمصادقية تقييم المسؤولين المباشرين عنهم، حيث يميل الإنسان إلى المبالغة في تقدير مهاراته وقدراته ومستوى أداءه الوظيفي، ولكن نتائج هذه الدراسة جاءت خلافاً لما توصلت إليه دراسة السليحات (2018) التي وجدت أن درجة الأداء الوظيفي كانت متوسطة.

ترى الباحثة أن ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء لدى العاملين في الجامعات يعد مؤشراً إيجابياً لأن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقى المؤسسة وشعورهم المستمر بولائهم للمؤسسة ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم.

ثانياً: مناقشة الفرضيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

1. مناقشة الفرضية الأولى، ونصها: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير (الجنس).

تبين من خلال التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في العدالة التنظيمية ومجالاتها تعزى لمتغير الجنس بالتوافق مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم (2006)، و دراوشة (2017)، وشطناوي والعقلة (2013)، إلا أنها نتيجة مخالفة لما وجدته دراسة أبو سمهدانة (2010) التي أكدت على وجود فروق بين أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة أكرم وزملاؤه (Akram et al., 2015) التي بينت أن العدالة الإجرائية كانت أعلى للإناث مقارنة بالذكور.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما تكون مرتبطة بكون غالبية العاملين في الجامعات من إداريين وأكاديميين هم من الذكور، كونهم أيضاً يسيطرون على مراكز صنع القرار في الجامعات حيث يكون تمثيل النساء مقارنة بالرجال قليلاً. كما ترى الباحثة أن هذه النتيجة أيضاً يمكن أن تشير إلى وجود توافق عام بين الإداريين والأكاديميين في وجود العدالة التنظيمية باختلاف مجالاتها وأن شعورهم بذلك متقارب إلى بعيد، أي أن الجامعات الفلسطينية توفر الدرجة ذاتها من العدالة التنظيمية للعاملين فيها من إداريين وأكاديميين.

2. مناقشة الفرضية الثانية ونصها: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

لم يتبين وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عكس ما توصلت إليه إبراهيم (2006)، التي كشفت عن وجود فروق دالة احصائياً بين أعضاء الهيئة التدريسية لصالح حملة درجة الدكتوراة في مجالات عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، والعدالة التقييمية.

يمكن عزو هذه النتيجة إلى وجود تقارب في عدد العاملين من حملة شهادات الماجستير والدكتوراة في الجامعات الفلسطينية، إضافة أن الواجبات الوظيفية بصورة عامة متشابهة للعاملين دون استثناء سوى بعض الجوانب الوظيفية التي تفرضها الدرجة العلمية، ولكنها لا تتعلق بالعدالة التنظيمية التي تطبقها الجامعات الفلسطينية بين جميع العاملين بغض النظر عن الدرجة العلمية التي يحملونها.

3. مناقشة الإجابة على الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

لم تظهر نتائج التحليل الإحصائي أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بعكس ما توصلت إليه دراسة العمري وحوامدة (2015)، وإبراهيم (2006)، ودراسة يانج وتشو (Yang & Cho, 2017)، والتي وجدت فروقات دالة احصائياً بين أعضاء الهيئة الأكاديمية والإداريين، ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية.

تفسر الباحثة هذه النتيجة بشعور العاملين من إداريين واكاديميين بدرجة جيدة من العدالة التنظيمية تفرضها الأنظمة الجامعية المعمول بها في جامعات الضفة الغربية والتي تقوم على الإيمان بأن العدالة تساعد في تحقيق أفضل النتائج، كما أن توافق العاملين في تطبيق الجامعات للعدالة التنظيمية هو تأكيد على ما تبذله الإدارة ومجالس الأمناء في الجامعات لإيجاد بيئة عمل مريحة يتمخض عنها نتائج ملموسة في مستويات وجودة التعليم ومخرجاته.

4. مناقشة الفرضية الرابعة ونصها: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

تبين أنه لا توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة كما توصلت إليه دراسة إبراهيم (2006)، وخلافاً لما توصلت إليه أبو سمهدانة (2015) التي وجدت فروقاً دالة احصائياً بين

أعضاء الهيئة الأكاديمية في مجال العدالة التوزيعية، فيما لم تشتمل الدراسة الحالية على فروق دالة احصائياً في درجة العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اكتساب الخبرة يزيد من قدرة العاملين على إيجاد توازن بين المهمات التي تتضمنها وظائفهم، ما يزيد من شعورهم بوجود العدالة التنظيمية باختلاف جوانبها، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أدائهم، ويحسن من صورة الإدارة العليا ومجالس الأمناء في الجامعات من حيث سعيهم لتوفير بيئة عمل عادلة تنمي مهارات وقدرات وإنتاجية العاملين، وتزيد من ولائهم للمؤسسة وثقتهم في أداء عملهم.

5. مناقشة الفرضية الخامسة ونصها: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة العدالة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير (الجامعة).

أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً في العدالة التنظيمية ومجالاتها تعزى لمتغير الجامعة في مجال عدالة الإجراءات لصالح جامعة فلسطين التقنية خضوري، وفي مجال عدالة التفاعل لصالح جامعة النجاح الوطنية، ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة العربية والأجنبية إلى مثل هذه الجوانب، باستثناء بعض الدراسات التي وجدت فروقاً لصالح الجامعات الحكومية كما في دراسة دراوشة (2017)، ودراسة يانج وتشو (Yang & Cho, 2017).

ثالثاً: مناقشة الفرضيات المتعلقة بالأداء الوظيفي

1. مناقشة الفرضية الأولى ونصها: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس).

تبين من خلال التحليل الاحصائي أنه توجد فروق دالة احصائياً بين الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث من أكاديميات وموظفات إداريات، كما تبين كذلك من دراسة جبار (2018)، خلافاً لدراسة

أبو سميحة (2010)، وإبراهيم (2006)، التي لم تجد أية فروق بين أعضاء الهيئة الأكاديمية مرتبطة بالجنس.

تري الباحثة أن هذه النتيجة مرتبطة بفكرة أن الإناث أكثر تركيزاً وجداً في العمل مقارنة بأقرانهم من الذكور، وهو ما يشير إلى تقييمهم العالي في الأداء الوظيفي، فضلاً عن كون غالبية العاملين في الأقسام الإدارية هن من الإناث.

2. مناقشة الفرضية الثانية ونصها: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

لم يتبين وجود فروق دالة احصائياً بين الموظفين الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عكس ما وجدته إبراهيم (2006)، حيث كانت الفروق بين أعضاء الهيئة التدريسية لصالح حملة درجة الدكتوراة في مجالات العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات.

تعزو الباحثة هذه النتيجة لكون الموظفين في الجامعات الفلسطينية من إداريين وأكاديميين إلى كونهم يعملون بمثابة في عملهم، فتقييم أداء العاملين هي عملية مستمرة من تحليل وتقويم لسلوك وتصرفات العاملين في فترات زمنية معينة ومقارنة أدائهم الفعلي بأدائهم المستقبلي لتحقيق أهدافهم المنشودة من خلال أداء الأعمال الموكلة إليهم والتي ستؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

3. مناقشة الفرضية الثالثة ونصها: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

لم يتبين وجود فروق دالة احصائياً بين الموظفين الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، عكس دراسة الشريف (2017) التي وجدت فروقاً لصالح الإداريين.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة إنما تشير إلى كون الإداريين والأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية يتفوقون في كونهم يتمتعون بدرجات عالية من الأداء الوظيفي وفقاً لتقييماتهم والتي عادة ما تكون مستندة إلى تقييمهم الذاتي لمدى قيامهم بواجبهم وتفانيهم في عملهم.

4. مناقشة الفرضية الرابعة ونصها: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

كما لم تجد الدراسة الحالية فروقاً دالة احصائياً بين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة واتفقت هذه النتيجة ودراسة أبو سمهدانة (2010)، وإبراهيم (2006)، التي لم تجد بدورها فروقاً بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة في الأداء الوظيفي مرتبطة بمتغير سنوات الخبرة.

على الرغم من أن سنوات الخبرة تسهم في رفع الأداء الوظيفي، إلا أن الدراسة الحالية لم تظهر تأثيراً لسنوات الخبرة على الأداء الوظيفي، وترى الباحثة أن ذلك ربما مرده كون الأعباء الملقاة على كاهل الموظفين لا تتغير، بل ربما تتزايد بتغير متطلبات العمل في الجامعات التي تسعى لمواكبة تطورات التعليم العالي في العالم.

5. مناقشة الفرضية الخامسة ونصها: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير (الجامعة).

تبين من خلال النتائج أيضاً وجود فروق دالة احصائياً في الأداء الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة فلسطين التقنية خضوري، وهي نتيجة مغايرة لما توصلت إليه دراسة الصرايرة (2011) التي لم تجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأكاديميين في الجامعات الرسمية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية المتعلقة بالعدالة بين التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من وجهات نظرهم، ونصها:

توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم.

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية بين مجالات العدالة التنظيمية والمجال الكلي للعدالة التنظيمية، وهي نتيجة غير متوافقة ودراسة الوهبي (2014) التي وجدت أن العلاقة متوسطة، ولكنها توافقت والنتيجة التي خرج بها معززي وساتاري وبابلان (Moazzezi, Sattari & Bablan, 2014)، في حين كانت العلاقة بين العدالة التنظيمية ومجالاتها والأداء الوظيفي ايجابية متوسطة، وتتوافق هذه النتيجة ودراسة السليحات (2018)، والعلي ومطلع (2016)، وأبو سمهدانة (2010)، ودراسة معززي وساتاري وبابلان (Moazzezi, Sattari & Bablan, 2014)، ولكنها لا تتفق ودراسة الوهبي (2014) التي وجدت أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي قوية.

كما توافقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة إقبال وآخرين (Iqbal et al., 2017)، وافانجا وانيدي وايدانتي (Efanga, Aniedi & Idante)، واتفقت جزئياً ودراسة علي وهانوم (Ali & Hanum, 2016)، ودراسة نصرالدين وخوان (Nasrudin & Khan, 2007)، التي وجدت أن العدالة التوزيعية هي فقط المؤثرة في أداء الطاقم الأكاديمي، فيما لم تشمل الدراسة الحالية على مجال العدالة المعلوماتية. واتفقت الدراسة الحالية أيضاً جزئياً مع دراسة نكاغاوا وآخرين (Nakagawa et al, 2015)، ودراسة نصرالدين وخوان (Nasrudin & Khan, 2007)، في وجود تأثير للعدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي للموظفين.

خامساً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فقد خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات، أبرزها:

1. ينبغي على الجامعات إعادة النظر في الرواتب التي يتقاضاها الموظفون الإداريون والأكاديميون في جامعات شمال الضفة الغربية وزيادتها والتي لا تتناسب في كثير من الأحيان مع المهام الملقاة على عاتقهم.
2. إيجاد نظام للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية للموظفين الأكاديميين والإداريين المتميزين في جامعات شمال الضفة الغربية يقوم على أساس التميز المتواصل والواضح القابل للقياس.
3. توفير درجة مرونة أكبر بين المرؤوسين من أكاديميين وإداريين والرئيس المباشر فيما يتعلق بتقديم المقترحات وابداء الاعتراضات.
4. ينبغي على الجامعات والرؤساء المباشرين إبداء الاهتمام بمصلحة المرؤوس من خلال إبداء تبرير إيجابي يشيد بقدرات ومؤهلات الموظف الأكاديمي والإداري، سواء عند نقله بين الأقسام أو انتهاء عمله في الجامعة.
5. إجراء دراسة تقيس تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات من أكاديميين وإداريين.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، شمسه (2006). واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بحر، يوسف عبد، والعجلة، توفيق عطية (2010). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 14(2)، 50-81.
- برويس، وردة، ودباب، زهية (2016). أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة. في أبحاث الندوة العلمية الرابعة: الإبداع في عالم الأعمال - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، 81-96.
- البلوي، محمد (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- بن دحو، سمية، مقدم، سهيل (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران. مجلة التنمية البشرية، ع 7، 207-240.
- جبار، شروق (2018). الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدرائهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع 38، 1412-1428.

- جودة، عبدالمحسن، خشان، محمد، وذكروري، منى (2012). *العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الامان الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، 36(3)، 409 - 439.*
- الحراحشة، محمد عبود (2012). *درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفروق بالعدالة التنظيمية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية والدراسات الإسلامية: جامعة الملك سعود، مج 24، ع 1، 47 - 72.*
- حساني، راضية (2016). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية ام البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.*
- حسن، نادية (2012). *العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة: مع دراسة تطبيقية على وزارة الدولة للتنمية المحلية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.*
- حسونة، فيصل (2008). *إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
- حمدي، أبو القاسم (2015). *أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 11، ع 3، 543-571.*
- حواس، أميرة (2003). *أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.*

- الخضيرى، فاطمة (2019). العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الداوي، الشيخ (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 7، 243-217.
- دراوشة، نجوى (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(3)، 388-373.
- درة، عمر (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- الربيق، محمد (2004). العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السالم، مؤيد، والصالح، عادل (2002). إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
- السعود، راتب، وسلطان، سوزان (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، 25(2+1)، 231-191.
- السكران، ناصر (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- السلامي، يمامة مظهر عزاوي (2017). *اتجاهات العاملين نحو علاقة المتغيرات التنظيمية بفعالية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على هيئة استثمار بابل*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، مج1، ع10، 92 - 114.
- السليحات، سليمان (2018). *أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كتغير وسيط*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أبو سمهدانة، أسمهان (2010). *درجة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- سيف، عبد الحميد (2017). *مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمينية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالتطبيق على جامعة السعيد*. مجلة القلم، 4(8)، 361-390.
- الشريف، ناجي (2017). *الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران*. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 6، ع 8، 87-106.
- الشطناوي، نواف، والعقلة، ريما (2013). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 14، ع 4، 69-101.
- شعبان، عبدالكريم هادي (2010). *دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة*، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق، 16، 165 - 196.
- الشنفرى، محمد (2007). *العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عُمان*، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

- الصرايرة، خالد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، مج 27، ع 2+1، 652-601.
- الصرايرة، خالد، والقضاة، محمد (2009). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3)، 247-233.
- الصمادي، وليد (2008). أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الادوية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- طه، طارق (2008). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. دار الفكر الجامعي.
- العبابنة، أشرف، هياجنة، قيصر، والواكد، لينا (2014). مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2)، 229-197.
- عبد المجيد، أشرف، العوفي، زهران (2016). العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك. دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، ع 80، 382-329.
- العبيدي، نماء (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 8، ع 24، 107-74.
- العتيبي، آدم (2003). تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)، 10(3)، 362-343.

- العجمي، راشد سبب (1998). تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مسقط، مجلة الإداري، 20(72)، 71 - 98.
- العديلي، ناصر (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)، الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العطوي، عامر علي حسين (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: (دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - العراق، 9(3)، 146 - 170.
- العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي، أحمد (2013). الإحباط الإداري: الأسباب والعلاج، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1.
- العلي، عدنان، ومطلع، مشعل (2016). واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية: دراسة استطلاعية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية - جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، 15، 105-159.
- العمري، أروى أحمد، وحوامدة، باسم علي (2015). العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة حالة، مجلة جرش للبحوث والدراسات - الأردن، 16(2)، 67 - 83.
- العميان، محمود (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العميان، ماضي، والسعودي، موسى (2009). أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، 33(1)، 395-454.

- العيفة، محمد (2015). *أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، مجلة الباحث - الجزائر، 15، 127-137.*
- فليه، فاروق، عبد المجيد، السيد (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
- القحطاني، عبد السلام (2016). *سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط 1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية ومصر.*
- القريوتي، محمد (2009). *السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
- المحارمة، تامر محمد، (2000). *مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، 40(2)، 319 - 343.*
- محمد، ايمان (2017). *تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة التقني/الزعفرانية، مجلة التقني، مج 30، ع 4.*
- مزهودة، عبد المليك (2001). *الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، 5(1)، 85-100.*
- مليكة، بطة (2018). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر.*
- النمر، شريف (2012). *أثر إدراك العدالة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، 4، 481-469.*

• الهيتي، خالد (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

• الوهبي، عبد الله (2014). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة القصيم. مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بورسعيد) مصر، 3، 414-443.

المراجع الأجنبية

• Adams, J. S. (1963). *Towards an understanding of inequity*. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.

• Akram, M., Qamar, A. ., Answer, M., Malik, I., M., Ul Haq, A. (2015). *Comparing the Organizational Justice and Commitment in Public Universities in Pakistan*. *International Journal of AYER*, 4, 71-84.

• Al Rawashdeh, E. T. (2013). **Organizational justice and its impact upon job performance in the Jordanian customs department**. *International Management Review*, 9(2), 29.

• Ali, B., & Hanum, S. (2016). *The Impact of Organizational Justice on Employee Intrinsic and Extrinsic Performance: A Case Study in Kota Kinabalu Polytechnic, Malaysia*. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(3820), 1-12.

• Baldwin, S. (2006). **Organisational justice**. Brighton: Institute for Employment Studies.

- Bradley, L. M. (2006). **Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates.** *Personnel Review*, 35(1), 66-77.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). **The role of justice in organizations: A meta-analysis.** *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). **The management of organizational justice.** *Academy of Management Perspectives*, 21, 34–48.
- Diehl, M. R., Richter, A., & Sarnecki, A. (2018). *Variations in employee performance in response to organizational justice: The sensitizing effect of socioeconomic conditions.* *Journal of Management*, 44(6), 2375-2404.
- Efanga, S. I., Aniedi, M. M. O., & Idante, G. O. (2015). *Organizational Justice and Job Performance of Lecturers in Federal Universities in South-South Zone of Nigeria.* *American International Journal of Social Science*, 4(1), 111-117.
- Grandey, A., & Cordeiro, B. (2002). **Family-friendly policies and organizational justice.** *Work and family encyclopedia.*
- Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow.* *Journal of management*, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J. (1994). *Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban*. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288.
- Iqbal, M. Z., Rehan, M., Fatima, A., Nawab, S. (2017). **The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan.**
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). **The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- Jin, F. U., & Shu, H. C. (2004). *Compensation structure, perceived equity and individual performance of Rand D professionals*. *Journal of American Academy of Business*, 4, 401-405.
- Kaneshiro, P. (2008). **Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization** (Vol. 69, No. 01).
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). *Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model*. *Journal of management*, 35(1), 112-135.
- Bacal, R. (1999). **Performance management** (No. D10 283). McGraw Hill.

- Mawoli, M. A., & Babandako, A. Y. (2011). *An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting*. **Australian Journal of Business and Management Research**, 1(9), 1.
- Mcshane, S., & Von Glinow, M. A. (2000). **Organizational behaviour**. McGraw-Hill.
- Moazzezi, M., Sattari, S., & Bablan, A. Z. (2014). *Relationship between organizational justice and job performance of Payamenoor University employees in Arabia Province*. **Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies**, 2(6), 57-64.
- Moorman, R. H. (1991). *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?* **Journal of applied psychology**, 76(6), 845.
- Moorman, R. H. (1991). *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?* **Journal of applied psychology**, 76(6), 845.
- Nakagawa, Y., Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Tomioka, K., Nakanishi, M., ... & Hiro, H. (2015). *Change in organizational justice and job performance in Japanese employees: A prospective cohort study*. **Journal of occupational health**, 57(4), 388-393.

- Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L. (2007). *Organizational justice as an antecedent of job performance*. **Gadjah Mada International Journal of Business**, 9(3), 335-353.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). **Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior**. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Suliman, A. M. T. (2007). *Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context*. **Journal of Management Development**, 26(4), 294-311.
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2012). **Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE**. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). *The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange*. **International Journal of manpower**, 31(6), 660-677.
- Williams, S. (1999). *The effects of distributive and procedural justice on performance*. **The Journal of Psychology**, 133(2), 183-193.
- Williams, S. (1999). *The effects of distributive and procedural justice on performance*. **The Journal of Psychology**, 133(2), 183-193.

- Yang, J. C. C., & Cho, I. P. (2017). **Organizational Justice in Higher Education: Perceptions of Taiwanese Professors and Staffs.** *Contemporary Issues in Education Research*, *10*(4), 231-240.
- Yuan Wang, K., & Zamantili Nayir, D. (2009). **Procedural justice, participation and power distance: Information sharing in Chinese firms.** *Management Research Review*, *33*(1), 66-78.

الملاحق

1. أسماء الخبراء من أعضاء لجنة التحكيم

2. الاستبانة بصورتها النهائية

3. تسهيل المهمة

الملحق (1)

أسماء الخبراء من أعضاء لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
1.	البروفيسور عبد عساف	إدارة وارشاد تربوي	الدكتوراة	جامعة النجاح الوطنية
2.	البروفيسور يحيى جبر	اللغة العربية	الدكتوراة	الجامعة العربية الأمريكية
3.	د. أشرف الصايغ	الإدارة التربوية	الدكتوراة	جامعة النجاح الوطنية
4.	د. حسن تيم	الإدارة التربوية	الدكتوراة	جامعة النجاح الوطنية
5.	د. عماد أبو الرب	مناهج وطرق تدريس	الدكتوراة	الجامعة العربية الأمريكية
6.	د. سعيد براهيمه	مناهج وطرق تدريس	الدكتوراة	الجامعة العربية الأمريكية
7.	د. جواد عبادي	الإدارة التربوية	الدكتوراة	الجامعة العربية الأمريكية
8.	د. جعفر أبو صاع	أصول تربوية	الدكتوراة	جامعة فلسطين التقنية-خضوري
9.	د. نبيل عبد الهادي	أساليب تدريس	الدكتوراة	جامعة القدس
10.	د. بتول غانم	الإدارة التربوية	الدكتوراة	جامعة القدس المفتوحة

الملحق (2)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

أخي المشارك/ أختي المشاركة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم"، ومن أجل ذلك قامت الباحثة بإعداد اداتي الدراسة (استبانة العدالة التنظيمية واستبانة الأداء الوظيفي)، راجين من حضراتكم الإجابة عن الفقرات بمنتهى الجدية والموضوعية، مؤكداً لحضراتكم أن المعلومات التي تزودونا بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

مها سليمان

البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) أمام المتغير الذي يناسبك من المتغيرات التالية

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم متوسط أو أقل بكالوريوس ماجستير دكتورة

المسمى الوظيفي: موظف إداري أكاديمي

سنوات الخبرة: 1-5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجامعة: جامعة النجاح الوطنية الجامعة العربية الأمريكية-جنين

جامعة فلسطين التقنية/طولكرم جامعة القدس المفتوحة/جنين

فقرات الاستبانة

حدد درجة موافقتك عن مدى توافر العدالة التنظيمية في الجامعة التي تعمل بها، وذلك يوضح علامة (٧) في المكان المناسب.

أولاً: العدالة التنظيمية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: عدالة التوزيعات						
1.	اعتقد أن راتبي الشهري مناسب مقارنة برواتب زملائي في العمل.					
2.	المسؤول المباشر يكافئني إذا ما أخذ بالاعتبار خبرتي في العمل.					
3.	المسؤول المباشر يكافئني إذا ما أخذ بالاعتبار المصلحة العامة في العمل.					
4.	تتناسب ساعات العمل في الجامعة مع طبيعة العمل.					
5.	أشعر أن واجباتي الوظيفية التي أقوم بها مناسبة لطبيعة عملي في الجامعة.					
6.	يتم توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات في مكان عملي بصورة عادلة.					
7.	الحوافز المالية التي أحصل عليها تتلاءم مع الجهد الذي أبذله في عمله.					
المجال الثاني: عدالة الإجراءات						
1.	تتسم الإجراءات الرسمية التي يتخذها المسؤول المباشر عند اتخاذ القرارات الوظيفية بالموضوعية.					
2.	يسمح لي المسؤول المباشر بإبداء رأيي في القرارات الخاصة بالعمل.					
3.	يستجيب المسؤول المباشر للمقترحات التي يطرحها الكادر والمتعلقة بالكفاءة وتقييم الأداء.					
4.	يوضح المسؤول المباشر محتوى القرارات ويزود الكادر بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.					
5.	يسمح المسؤول المباشر بمعارضة القرارات التي يصدرها أو مناقشتها وفقاً للمبررات الموضوعية.					
المجال الثالث: عدالة التفاعل						
1.	عندما يتخذ المسؤول المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بمهنية.					

					2. يشجع المدير المباشر تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع الموظفين.
					3. عندما يتخذ المسؤول المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي.
					4. عندما يتخذ المسؤول المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام.
					5. عندما يتخذ المسؤول المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ ذلك القرار.

ثانياً: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	أواظب على أوقات الدوام الرسمي.					
2.	أواجه المشكلات التي تعيق أدائي الوظيفي بمهنية.					
3.	يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطط الموضوعة.					
4.	لا أجد مشكلة في أداء واجباتي عند انتقالي من قسم إلى آخر في جامعتي.					
5.	أمتلك المقدرة على التكيف مع الحالات الطارئة التي تواجهني في انجاز عملي.					
6.	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لأداء العمل بكفاءة.					
7.	يقيم الرئيس المباشر الأداء الوظيفي بموضوعية.					
8.	أحرص على الانضباط في الأداء والالتزام بالتعليمات في العمل.					
9.	أحرص على تحسين مستوى أدائي الوظيفي في عملي.					
10.	يتم تحفيز ذوي الأداء المرتفع من الموظفين بالمكافآت المالية والمعنوية.					
11.	أتحمل عواقب تصرفاتي الخاطئة في عملي.					
12.	أقدم يد العون لزملائي لإنجاز الأعمال المناطة بهم برحابة وسعة صدر.					
13.	لدي الرغبة الكافية في أداء عملي على أحسن وجه.					
14.	يراعي رئيسي المباشر مشكلات الموظفين الاجتماعية ويسعى إلى حلها.					
15.	ألتزم بمكان عملي ولا أغادره حتى لا أضيع وقتي.					

					16. تتسم معايير تقييم الأداء في جامعتي بالموضوعية.
					17. يعالج رئيسي المباشر الأداء المنخفض للموظفين بمهنية
					18. أحافظ على أوقات عملي في جامعتي والتزم بها

شاكراً لكم حُسن التعاون

الملحق رقم (3)

تسهيل المهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2018/12/30

حضرة الأستاذ الدكتور النائب الأكاديمي المحترم
الجامعة العربية الأمريكية - جنين

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ مها سليمان محمد سليمان، رقم تسجيل (11659271)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ مها سليمان محمد سليمان ، رقم تسجيل 11659271، تخصص الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم انفسهم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال تعبئة الإستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في الجامعة ، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

د. علي عبد الحميد

عميد كلية الدراسات العليا



فلسطين، نابلس، ص.ب 7070 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) *فاكسيل: 2342907(09) (972)

3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5)

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu



التاريخ : 2018/12/30

حضرة الأستاذ الدكتور النائب الأكاديمي المحترم
جامعة فلسطين التقنية - طولكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ مها سليمان محمد سليمان، رقم تسجيل (11659271)
تخصص ماجستير ادارة تربية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ مها سليمان محمد سليمان ، رقم تسجيل 11659271، تخصص الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم انفسهم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال تعبئة الإستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في الجامعة ، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

د. علي عبد الحميد

عميد كلية الدراسات العليا



د. صالح م. نظام
19/12/18



التاريخ : 2018/12/30

حضرة الأستاذ الدكتور النائب الأكاديمي المحترم

الزبداء محمد د. كليات المحترمين
الزبداء د. النائب أكاديمي المحترم
كليه وبعده

يرجى تسهيل مهمة الطالبه في
م التقديم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ مها سليمان محمد سليمان، رقم تسجيل (11659271)

تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ مها سليمان محمد سليمان ، رقم تسجيل 11659271، تخصص الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم انفسهم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال تعبئة الإستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في الجامعة ، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

د. علي عبد الحميد

عميد كلية الدراسات العليا



الجواب

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**The Degree of Organizational Justice and its
Relationship to Job performance among
Administrative Employees and Academics at the
Northern Universities of the West Bank from
their own Perspective**

By

Maha Suleiman Mohammad Suleiman

Supervisor

Prof. Ghassan Al Hilo

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus- Palestine.**

2019

The Degree of Organizational Justice and its Relationship to Job performance among Administrative Employees and Academics at the Northern Universities of the West Bank from their own Perspective

By

Maha Suleiman Mohammad Suleiman

Supervisor

Prof. Ghassan Al Hilo

Abstract

Because the organizational justice may have a significant impact on the performance of workers for their functions negatively or positively, the current study sought to examine the degree of organizational justice and its relationship to the performance of employees in universities in the northern West Bank from the perspective of employees and academics themselves.

The descriptive approach was used in one of its analytical forms to achieve the objectives of the study. The questionnaire was used as a data collection tool. Two questionnaires were designed, the first to measure organizational justice and the second to measure job performance. The study population consisted of all academics and administrators working in the universities of the northern West Bank, namely, An-Najah National University in Nablus, Palestine Technical University in Tulkarm and the Arab American University in Jenin. The study population consisted of academics in the three universities (1142). The study sample, which was random stratified sample, consisted of (110) respondents from the academic body and the administrative staff, 11% of the study population were administrative staff and 10.5% were of the academic staff in universities in the northern West Bank.

The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze the data. The percentages, means and standard deviations were extracted. The independent sample (T) tests, the One Way Anova test, the LSD test, as well as the Cronbach Alpha test, which showed that the reliability of the two questionnaires was high, where the results of the study showed that:

1. The distributive justice and the procedural justice followed by the universities in the northern West Bank were moderate according to the opinions of the academic staff and administrative staff at these universities, while the interactional justice was high and the overall degree of organizational justice was moderate.

2. There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the degree of organizational justice in the universities of the northern West Bank from the point of view of the employees due to gender variables, scientific qualification, job title and years of experience, while there were statistically significant differences attributed to the university variable in favor of University of Palestine Technical -Khadouri, followed by An-Najah National University, and the Arab American League came in the last arrangement in terms of fairness of the proceedings. Interaction justice was more prevalent in the Arab American University, followed by Palestine Technical University-Khadouri, and Najah University was ranked last.

3. There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the degree of job performance in the universities of the northern West Bank from the point of view of the employees due to gender variables, scientific qualification, job title, and years of experience. There were statistically significant differences due to the university variable in favor of workers Of the administrators and academics at Palestine Technical University-Khadouri, followed by the Arab American University, and the University of success in the last place.

In light of the results reached, the researcher recommended the need to create a system of rewards and incentives for both academic and administrative staff in the universities of the northern West Bank based on continuous and clear measurable excellence, as well as providing greater degree of flexibility between the academic and administrative subordinates and the direct Proposals and objections.

