



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية باستخدام
مقياس كولكيت

**Measuring Organizational Justice among Administrative Employees in
Palestinian Public Universities using the Colquitt's Scale**

اعداد:

حكم برهان الدين كامل الجعبري

إشراف:

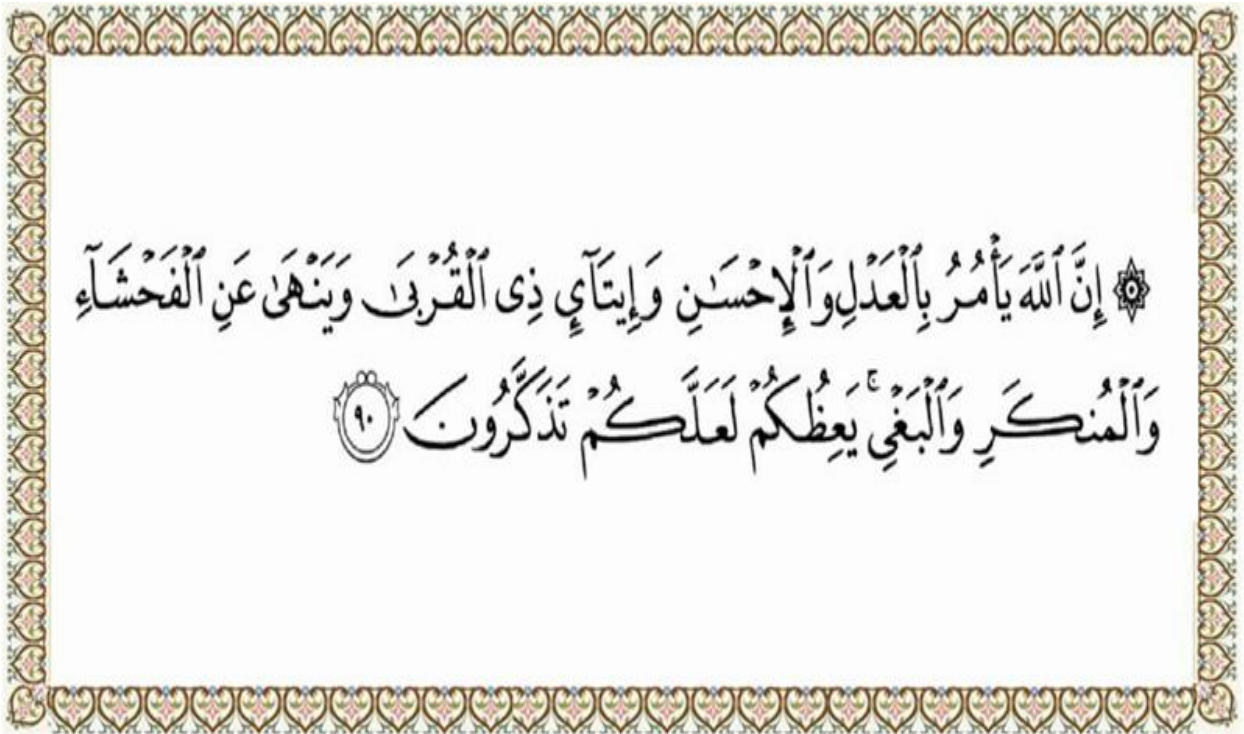
د. محمد "محمد حافظ" الجعبري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في

جامعة الخليل

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة النحل، الآية 90

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل أسمه بكل افتخار

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى من كان دعائها سر نجاحي

إلى أُمي الحبيبة أطال الله في عمرك

إلى رفيقة دربي، إلى من كانت عونى وسندي.. زوجتي الغالية

إلى أبنائي حفظهم الله من كل مكروه

إلى من هم عزوتي وسندي، إلى إخواني وأخواتي

إلى رفقاء دربي في الحياة، إلى أصدقائي وزملائي في العمل.

إلى الذين عاشوا في وطنهم غرباء، فجعلوا دماءهم لأرض فلسطين حناء، إلى الذين

صدقوا الله فصدقهم الله فكانوا الأوفياء.

إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

الباحث: حكم الجعبري

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي أكرمني ووفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

ثم أتقدم بعظيم الشكر والامتنان والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد الجعبري الذي كان الناصح

الأمين بإشرافه على هذه الدراسة

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت بتطوير هذا

العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجامعتي، جامعة الخليل بكل مكوناتها والقائمين عليها بدءاً من مجلس إمناءها

وإدارتها وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وجميع العاملين فيها.

الباحث: حكم الجعبري

فهرس المحتويات

ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
خ	فهرس الجداول
د	فهرس الملاحق
ذ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ر	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية Abstract
1	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
7	اهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	التعريفات الاجرائية
12	هيكل الدراسة
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	المقدمة
15	مفهوم العدالة التنظيمية
19	نظريات العدالة التنظيمية
29	أبعاد العدالة التنظيمية
38	أهمية العدالة التنظيمية

40	أهداف العدالة التنظيمية
42	علاقة العدالة التنظيمية مع المتغيرات الأخرى
50	مقياس كولكيت (2001) للعدالة التنظيمية
58	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
59	المقدمة
59	منهج الدراسة
59	مجتمع الدراسة
60	عينة الدراسة
63	أداة الدراسة
64	ثبات الأداة
65	صدق أداة الدراسة
68	المعالجة الإحصائية للبيانات
69	مفتاح التصحيح
71	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
72	المقدمة
72	تحليل أسئلة الدراسة
81	تحليل المقابلات
85	الفصل الخامس نتائج الدراسة وتوصياتها
86	مقدمة
86	نتائج أسئلة الدراسة:
89	تفسير النتائج المقابلات
91	التوصيات
92	الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة
93	المراجع العربية
98	المراجع الأجنبية
108	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
17	تعريفات العدالة التنظيمية	2.1
27	نظريات العدالة التنظيمية	2.2
31	تعريفات العدالة التوزيعية	2.3
34	تعريفات العدالة الإجرائية	2.4
53	قواعد العدالة	2.5
60	مجتمع الدراسة	3.1
62	توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب طبقات الدراسة	3.2
62	خصائص المبحوثين	3.3
64	معاملات الثبات لمحاور الدراسة	3.4
65	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور العدالة التوزيعية	3.5
66	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور العدالة الاجرائية	3.6
66	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور العدالة الشخصية	3.7
66	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور العدالة المعلوماتية	3.8
67	معاملات الارتباط لمحاور العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لها	3.9
69	مفتاح التصحيح الخماسي للتدرج حسب مقياس ليكرت	3.10
71	الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية، والأوزان النسبية لمحاور العدالة التنظيمية	4.1

72	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة التوزيعية	4.2
74	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة الاجرائية	4.3
76	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة الشخصية	4.4
78	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة المعلوماتية	4.5

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
108	الاستبانة	1.1
112	أسماء المحكمين	2.1
112	إحصائية العاملين في الجامعات الفلسطينية	3.1

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تواجه الجامعات الفلسطينية بشكل عام العديد من التحديات نتيجة التطور العلمي والتقني المتسارع والمستمر، ولمواجهة هذه التحديات فإنها بحاجة إلى وجود قادة قادرين على قراءة الأحداث والمستجدات، ووضع الخطط والتصورات، ورسم السياسات بعيدة المدى، مع ضرورة الحفاظ على رأس المال البشري من خلال ترسيخ قيم العدالة والنزاهة والأمانة والموضوعية في التوزيع العادل للموارد وفي اتخاذ القرارات وتوزيع المهام والواجبات. وتهدف الدراسة إلى قياس مدى تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات العامة الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج التفسيري التتبعي المختلط، واستخدمت الدراسة مقياس كوكليت (2001) رباعي الأبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة الشخصية، العدالة المعلوماتية) كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية (جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة القدس، جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين) والبالغ عددهم 1328 موظفاً، وقد تم اختيار عينة طبقية نسبية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 300 موظفاً موزعين على الجامعات محل الدراسة. وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (256) استبانة، بنسبة استرداد (85%).

وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتفعة، كما تبين بأن أعلى الدرجات هي درجة العدالة الشخصية وهي مرتفعة جداً، يليها درجة العدالة المعلوماتية وهي مرتفعة، يليها درجة العدالة الإجرائية وهي متوسطة، وأخيراً درجة العدالة التوزيعية وهي متوسطة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل على تشكيل لجنة من مجلس التعليم العالي والأطر النقابية في الجامعات الفلسطينية من أجل إجراء تعديل على الكادر المالي الموحد المطبق في الجامعات الفلسطينية العامة منذ العام 2016، ليتناسب مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات الحياة الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، مقياس كوكليت للعدالة التنظيمية، الجامعات العامة الفلسطينية.

Abstract

Generally, due to the rapid and continuous scientific and technical development, Palestinian universities face many challenges. To overcome these challenges, leaders must be able to read events and developments, develop plans and visions, and draw up long-term policies, with the necessity of preserving human capital by establishing the values of justice, integrity, honesty, and objectivity in the fair distribution of resources, tasks and duties, and the decision-making process.

The study aims at measuring the extent of applying the organizational justice in the Palestinian public universities. To achieve the study objectives, the study relied on the mixed-methods approach with a sequential explanatory design, and used Colquitt's (2001) four-dimensional scale (*distributive justice, procedural justice, personal justice, informational justice*) as a study tool. The study population consisted of all administrative employees in the Palestinian public universities in the West Bank (*An-Najah National University, Birzeit University, Al-Quds University, Bethlehem University, Hebron University, and Palestine Polytechnic University*), totaling 1328 employees. A proportional stratified sample was selected and included 300 employees distributed across the universities under study. The number of retrieved questionnaires was (256) questionnaires, with a return rate of (85%).

The results showed that the degree of the application of organizational justice on administrative employees in Palestinian public universities is high. It also showed that the highest score is the personal justice score followed by the informational justice score, which is high, the procedural justice score, which is medium, and finally the distributive justice score, which is medium. The study concluded with several recommendations, most importantly is the need to form a committee from the Higher Education Council and trade union frameworks to amend the unified financial cadre applied in Palestinian public universities since 2016 to keep pace with economic changes and the requirements of social life.

Keywords: Organizational justice, Colquitt Organizational Justice Scale, Palestinian public universities.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- اهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- هيكل الدراسة

1.1 المقدمة

يعتبر رأس المال البشري من أهم العناصر التي تؤثر في مدى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ومواجهة المتغيرات والتحديات التي تحدث في عالم الأعمال، مما يبرر حاجة الإدارة العليا للاستثمار في هذا المورد وتطويره من أجل تعزيز قوة المنظمة ووقوفها أمام المنافسين (جرادات والوزير، 2020).

وإن استثمار الموارد البشرية يعتبر أساساً هاماً في إدارة المنظمات وتكمن أهميته باعتباره الروح والحياة المحركة للمنظمة للقيام بواجباتها ووظائفها المطلوبة على أكمل وجه، فرأس المال البشري لا يقل أهمية عن المال المستثمر إذا ما وُظف بطريقة مناسبة فسينعكس على الإنتاجية وجودة الأداء ومهما أجادت المنظمة في تطوير هيكلها التنظيمي دون اعتبار للعنصر البشري، فإن ذلك سيكون مدعاةً للفشل والخسارة بوجه عام (أبو سمعان، 2015).

ويشعر الموظفون بأنهم ملزمون بخلق سلوك جيد إذا تم معاملتهم بإنصاف من قبل المنظمة، وقد ينخرط الموظفون الذين يشعرون بأن المنظمة لا تقدر جهودهم بشكل صحيح في سلوك فظ يؤثر على رضا الفرد عن نتائج أي قرار يتخذ، بحيث يطور موقفاً تجاه العمل والمؤسسة والذي سيتحول إلى نتائج أداؤهم في تلك المنظمة (Tufan et al., 2023).

تسعى إدارة المنظمات وتهتم لإيجاد علاقة ناجحة بينها وبين العاملين تضمن لهم الرضا الوظيفي وإخلاصهم في أعمالهم، من خلال عملية تقييم أداء تحدد مراكز العاملين، ومهامهم وسبل ترقيةهم في المؤسسات، ويكون له دوراً أساسياً في التأثير على الأفراد من خلال تفهم سلوك الأفراد العاملين فيها (طنبوز وآخرون، 2022).

وبالتالي فإنه كلما كان هناك تطابق بين أهداف الأفراد وأهداف منظمته كلما زادت لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه ويؤدي ذلك إلى بذل جهد أكبر للبقاء فيها، ويتجلى ذلك في أدائه الوظيفي، وبالتالي يزيد التزامه ويقل ذلك من وجود السلوكيات الغير إيجابية مثل التقصير والغياب والإهمال وغيرها من مظاهر عدم الالتزام، فالالتزام سلوك غير ملموس ناتج من ذات الفرد تلمسه من تصرفاته وأفعاله وينعكس على أدائه الوظيفي (بن عصمان، 2019).

تعتبر العدالة التنظيمية على أنها تطبيق للعدل داخل المؤسسات، وأن تطبيقها يعمل على خلق بيئة عمل مناسبة تضمن حصول العاملين على حقوقهم بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية، ويتوجب على إدارة المنظمات توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم من خلال الاهتمام بالمشاعر والعلاقات الإنسانية واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء (بوطي، 2021)، وينظر كل من الموظفين والقادة في العديد من المنظمات إلى العدالة على أنها مهمة للغاية في جهودهم لتحسين الأداء التنظيمي وتحسين جودة علاقة المرؤوسين مع رؤسائهم (Waskito et al., 2013).

فالعدالة التنظيمية مفهوم يحمل القدرة على تحسين العلاقات بين العمال والمنظمات، ويمكن تطبيقه على مجموعة واسعة من العمليات والسلوكيات، فهي ضرورية لفعالية وظيفة التنظيم ولرضا العاملين الشخصي، وتعتبر قيمة للعاملين وتسهل مثل هذه القيمة النظر في مصالحهم والعمل بالتعاون، وتعزز من فعالية الأنشطة المنفذة نحو هدف مشترك، وتظهر أن القرارات التي اتخذها أولئك الذين يحتلون موقعاً هرمياً أعلى لها أساس أخلاقي، مما يقلل من قلق العمال بشأن مخاطر استغلالهم ويزيد من قدرتهم على الثقة في العلاقات التنظيمية،

وبالتالي، يسهم توسيع فهم العدالة في فهم الظواهر المختلفة في مجال السلوك التنظيمي (Guimaraes et al., 2022).

فيما تمثل Omar et al. (2018). العدالة بأنها عملة ذات وجهين، الجانب السلبي المرتبط بالافتقار إلى العدالة يؤدي إلى وجود عواطف سلبية لدى الموظفين، مع استجابات عالية للإجهاد المهني، ودافع أكبر للانخراط في سلوكيات عكسية تجاه المنظمة أو أعضائها، في المقابل فإن الجانب الإيجابي بتحقيق العدالة تؤدي إلى الحفاظ على الثقة والاحترام المتبادل والالتزام وزيادة الرضا الوظيفي، وتعمل على زيادة الدافع لأداء سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة والعاملين فيها.

وتواجه الجامعات بشكل عام العديد من التحديات نتيجة التطور العلمي والتقني المتسارع والمستمر، ولمواجهة هذه التحديات فإنها بحاجة إلى وجود قادة قادرين على قراءة الأحداث والمستجدات، ووضع الخطط والتصورات، ورسم السياسات بعيدة المدى، وتحليل الواقع بطرق علمية، مع ضرورة الحفاظ على رأس المال البشري من خلال ترسيخ قيم العدالة والنزاهة والأمانة والموضوعية في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام والواجبات، وذلك من خلال توفير بيئة يشعر فيها العاملون بالعدالة والإنصاف فيرتفع مستوى رضاهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الكلي للجامعات ويرفع من كفاءتها (قيقب والعامري، 2023).

ولا بد لأي منظمة عندما تقوم بإجراءاتها أن تراعي التباين في وجهات نظر العاملين فيها، فالبعض يدركها على أنها متحيزة وغير منصفة وبعيدة عن الموضوعية، في حين يراها آخرون على أنها إجراءات عادلة ومنصفة وتعطي كل ذي حق حقه، فهناك اختلاف في مدى إدراك العاملين للعدالة في منظماتهم، ومدى استجابتهم للمواقف والقرارات التنظيمية التي تتخذها المنظمة (صباية، قدور، 2023).

لذا يأمل الباحث في هذه الدراسة إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

1.2 مشكلة الدراسة

لقد تطورت نظريات وتعريفات العدالة مع تطور المجتمعات الإنسانية وامتد نطاقها نحو الأبحاث التجريبية من نظريات الأديان والفلاسفة، بحيث تلعب العدالة دوراً فعالاً ورئيسياً في دراسة المنظمة والأفراد سواء داخلها أو خارجها، باعتبار أن التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي للحياة ودوام كل نظام يعتمد على الارتباط القوي بين العناصر المكونة له، ويتأثر هذا الارتباط بدرجة مراعاة العدالة في ذلك النظام، وإن تقييم استجابات الأفراد فيما يتعلق بما يحصلون عليه من العمل في المنظمة مقابل ما يقدمونه لها كان موضوع العديد من الأبحاث الاجتماعية في مجال العدالة (Mehrabani et al., 2012). فالعدالة هي الغاية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة أخلاقية ومطلب الناس جميعاً، وهي المبدأ المثالي أو الطبيعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه. ويعود تطبيق العدالة من قبل القيادات الجامعية بالأثر على العملية التعليمية ككل، والتي تعتبر مطلباً أساسياً للأداء الفعال في المنظمات، وحيث أن العدالة التنظيمية تعتبر ذات مفهوم نسبي فإن شعور العاملين بعدم وجودها قد يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء الوظيفي لهم مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية الأخرى، فالعدالة التنظيمية تعتبر أحد مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للجامعة والاعتداء عليها يمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين (العنزي، 2019).

وقد أكد الواقع العملي للمنظمات والعديد من الدراسات أهمية القيم الخاصة بالعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق مشاعر إيجابية لدى أفراد التنظيم، وتأثيرها الإيجابي على الأداء الوظيفي في المنظمات كالرضا الوظيفي

والالتزام الوظيفي الثقة التنظيمية فقد أكدت دراسة صباية وقدر (2023). أن العدالة التنظيمية تعزز من أساليب الرضا الوظيفي وأن تحقيقها يؤدي إلى وجود ارتباط فكري ووظيفي للعاملين، كما أكدت دراسة طنيز وآخرون (2023). وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، ووجدت دراسة الجوهري (2023). وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

هذا وقد وجدت الدراسات أن شعور العاملين بعدم العدالة قد يؤدي إلى مشاعر سلبية في العمل مما يؤثر سلباً على بيئة العمل كما في دراسة (العيسى، 2024). ووجد بوطي (2021). أن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة.

وعلى الرغم من توفر العديد من الدراسات التي بحثت العدالة التنظيمية في جوانب عدة، إلا أنه في البيئة الفلسطينية لم يتم التطرق وتسلط الضوء بالشكل الكافي على تعزيز إدراك مفهوم العدالة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية باعتبارها منظمات تضم أعداداً كبيرة من الموظفين يكون لهم الأثر الكبير في الاستقرار والالتزام الوظيفي وتحسين الأداء وزيادة إنتاجهم لأعمالهم الموكلة إليهم، كما أن النماذج المقترحة لقياس العدالة التنظيمية ما هي إلا نماذج مثالية، ومن الصعب وجود نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها، وبمعنى آخر فإن العدالة يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على شكل ومفهوم العدالة بالإضافة إلى المتغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

وبناءً عليه ونظراً لأهمية توافر العدالة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية حتى يتسنى لها تحقيق الأدوار المتوقعة بكفاءة وفاعلية، ولعدم وجود دراسات -على حد علم الباحث- استهدفت الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، قامت بقياس العدالة التنظيمية مستخدمة نموذج كولكيت لقياس العدالة، ولسد هذه الفجوة

البحثية، تأتي هذه الدراسة لقياس مدى إدراك العاملين بالعدالة التنظيمية مستخدماً مقياس كوكليت (2001)، وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال التالي:

" ما مدى تطبيق العدالة التنظيمية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية "

1.3 أسئلة الدراسة

إن السؤال الرئيسي لهذه الدراسة هو ما مدى تطبيق العدالة التنظيمية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تطبيق العدالة الإجرائية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟
2. ما مدى تطبيق العدالة التوزيعية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟
3. ما مدى تطبيق العدالة الشخصية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟
4. ما مدى تطبيق العدالة المعلوماتية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات العامة الفلسطينية، من خلال استكشاف أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، الشخصية، والمعلوماتية) من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها، ويتحقق الوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى تطبيق العدالة التوزيعية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.
2. التعرف على مدى تطبيق العدالة الإجرائية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.
3. التعرف على مدى تطبيق العدالة الشخصية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

4. التعرف على مدى تطبيق العدالة المعلوماتية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

1.5 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

أولاً: الاعتبارات العلمية: وتتمثل في:

1. كونها تناقش موضوع له أثر هام على أداء المنظمات بشكل عام، وتنمية رأس المال البشري

وتحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، من خلال التركيز على العدالة التنظيمية الواجب اتباعها في

المنظمات، ويأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأبحاث في موضوع السلوك التنظيمي

ودوره في تعزيز النقاط الإيجابية من أجل تحقيق أداء متميز في الجامعات الفلسطينية.

2. أهمية الفئة التي يتناولها البحث في الدراسة، فئة الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية،

الذين يقع على عاتقهم المسؤولية المباشرة في تحقيق أهداف الجامعة.

3. كما تكمن أهمية البحث الحالي في أنه يعتبر (على حد علم الباحث) الأول من نوعه الذي يقيس

العدالة التنظيمية مستخدماً نموذج كولكيت لقياس العدالة لدى الموظفين الإداريين في الجامعات

الفلسطينية.

ثانياً: الاعتبارات العملية:

كون الباحث يعمل في إحدى الجامعات الفلسطينية، وهو أحد أعضاء الهيئة الإدارية لنقابة العاملين فيها،

فإنه يأمل بأن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في رفع مستوى تطبيق

مفاهيم العدالة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من أجل القيام بواجباتها بفعالية، والتي من المتوقع أن

تكون نتائج هذا البحث مفيدة للقائمين على الإدارة الجامعية ومتخذي القرار فيها، فمن الممكن أن تساعدهم

بعد تشخيص الوضع في الجامعات الفلسطينية من اتخاذ الإجراءات المناسبة ووضع الخطط والسياسات اللازمة لتعزيز الممارسات القائمة، أو تدارك أوجه القصور (إن وجدت) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في تلك الجامعات مما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة وفاعلية الجامعات موضوع الاهتمام.

1.6 حدود الدراسة

1.6.1 الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة قياس مدى تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات العامة الفلسطينية مستخدمة مقياس كوكليت رباعي الأبعاد (التوزيعية، الإجرائية، الشخصية، والمعلوماتية) من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها.

1.6.2 الحدود البشرية:

شملت الدراسة جميع الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية، من مدراء الدوائر المختلفة في الجامعات، الموظفين المكتبيين الذين طبيعة عملهم تتعلق بتنظيم وحفظ معلومات في ملفات ورقية أو إلكترونية، والموظفين المتخصصين الذين طبيعة عملهم تتطلب علماً وخبرات تعليمية مهنية، والتقنيين والحرفيين والفنيين.

1.6.3 الحدود المكانية:

أجريت الدراسة على الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية وعددها ست جامعات وهي جامعات (النجاح، بيرزيت، القدس، بيت لحم، الخليل، وبوليتكنك فلسطين)، ولم تشمل الدراسة الجامعات العامة في قطاع غزة بسبب الحرب الحالية وتدمير هذه الجامعات والتي تعيق إجراء البحوث فيها.

1.6.4 الحدود الزمانية:

امتدت فترة الدراسة على مدار العام الأكاديمي 2023-2024 ولغاية شهر تموز الذي تم تسليم الرسالة فيه، متضمنة جمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج.

1.7 مصطلحات الدراسة:

العدالة التنظيمية (Organizational Justice): درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة. (درة، 2008).

العدالة التوزيعية (Distributive Justice): هي العدالة المرتبطة بالقرارات المتعلقة بتوزيع الموارد داخل المنظمة (Colquitt, 2001).

العدالة الإجرائية (Procedural Justice): هي إدراك الأفراد للعدالة المتعلقة باستخدام الأساليب والإجراءات والطرق التي يتم بها تحديد القرارات المتعلقة بالمخرجات (العامري، 2020).

العدالة الشخصية (Interpersonal Justice): هي عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظفون من قبل صانعي القرار عند وضع الإجراءات. (درة، 2008).

العدالة المعلوماتية (Informational Justice): تشير إلى التفسيرات والمعلومات المقدمة للأفراد ومصداقية المعلومات المقدمة للموظفين وجودة الاتصالات بين الإدارة والأفراد (العيسى، 2024).

الجامعات الفلسطينية: المؤسسات التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، ولها أن تقدم برامج في الدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي

والمجستير والدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2022).

1.8 التعريفات الإجرائية

العدالة التنظيمية: هي إدراكات شاملة للعدالة في جميع العمليات والممارسات التنظيمية التي يفترض أن تؤثر في السلوك والنتائج العملية في الجامعة.

العدالة التوزيعية: تصورات موظفي الجامعة إلى النتائج التي يتلقاها مثل (الرواتب، المكافآت المالية، التقيمات...) بما تتناسب مع الجهد المبذول والأداء في العمل والمسؤوليات المنجزة في أوقات العمل.

العدالة الإجرائية: العدالة المدركة من قبل موظفي الجامعة في الإجراءات والقرارات الخاصة بالعمل، وتطبيقها على الجميع بشكل متناغم ودون تحيز أو تمييز، وتمنح الموظفين فرصة للتأثير بها والتعبير عن آرائهم ومشاعرهم تجاهها.

العدالة الشخصية: عدالة العلاقات الشخصية بين المدير والمرؤوسين في الجامعة، والتي يجب أن تبنى على أساس الإحترام والتقدير، والابتعاد عن التصريحات أو التعليقات غير اللائقة.

العدالة المعلوماتية: مدى قيام إدارة الجامعة بتزويد العاملين فيها بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة، والتي تساعد في تبرير الممارسات الإدارية خلال عملية إتخاذ القرار.

الموظفين الإداريين: عرفته الدراسة إجرائياً أنه كل موظف لم يعين برتبة أكاديمية ومعظم طبيعة عمله إدارية وتشمل مدرء الدوائر المختلفة في الجامعات، الموظفين المكتبيين الذين طبيعة عملهم تتعلق بتنظيم وحفظ معلومات في ملفات ورقية أو إلكترونية، والموظفين المتخصصين الذين طبيعة عملهم تتطلب علماً وخبرات تعليمية مهنية، والتقنيين والحرفيين والفنيين. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2009).

1.9 هيكل الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول رتبت على النحو الآتي:

▪ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

وفيه مقدمة لهذه الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومصطلحاتها.

▪ الفصل الثاني: الإطار النظري.

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم العدالة التنظيمية والدراسات السابقة.

▪ الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

يتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراءات جمع وتحليل البيانات.

▪ الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

احتوى هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة.

▪ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، كما اشتمل هذا الفصل على التوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المقدمة
- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- مقياس كوكبيت للعدالة التنظيمية

2.1 الإطار النظري:

2.1.1 المقدمة:

تعد العدالة التنظيمية إحدى الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل العلماء في مجالات علم النفس التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، ولقد برزت هذه العدالة، أو الإنصاف في المنظمة، كمفهوم مهم يساهم في فهم المواقف والسلوكيات في مكان العمل. (Cropanzano, Greenberg, 1997).

وتلقى العدالة التنظيمية اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لما لها من آثار إيجابية متعددة على السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم، حيث تعتبر العدالة التنظيمية أحد العناصر الرئيسية للبيئة التنظيمية الفعالة، لما لها من دور مؤثر في سلوكيات الموظفين ومعتقداتهم ومشاعرهم تجاه منظماتهم وتجاه بعضهم البعض (العيسى، 2024).

وتعد العدالة من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة المنظمات والأفراد في حالة تحقيق العدالة، بالإضافة إلى دورها كأداة هامة في تقييم نظام التوزيع داخل أي نظام أو مؤسسة لأهميتها في توزيع العوائد داخل وخارج التنظيم. (Al Najjar et al., 2022).

وعليه فإن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية يعتبر أساسياً في تشكيل سلوكيات واتجاهات الموظفين في المنظمة، ويعطي القدرة لتلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وأن تحقيق العدالة بين الموظفين أحد التحديات التي تواجهها المنظمات وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافة الموظفين وخلفياتهم المعرفية، بحيث يتم تقييم أداء المنظمات استناداً إلى معايير ومبادئ العدالة، وبالتالي تتجنب تعريض نفسها للمساءلة القانونية والأخلاقية من قبل المجتمع (أبو تايه، 2012).

2.1.2 مفهوم العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية إحدى المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمطاً اجتماعياً، يؤدي تجاوزها إلى تدمير القيم والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعليه فإن غياب العدالة يترتب عليه اتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة، وعلى العكس من ذلك فإن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة وإدارتها الذي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية والاستمرار بالعمل، فهي تتعلق بالظروف الوظيفية التي يشعر الموظفون من خلالها بأنهم يعاملون بإنسانية وبعادلة أو بالظلم والمحاباة. (بونقاب، 2021).

وقد كان النوع الأول من العدالة التنظيمية التي أوجدها علماء الاجتماع هو عدالة التوزيع وظهر ذلك جلياً من خلال نظرية الإنصاف ل Adams (1963)، والتي تنص على أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى معدل مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين، فإن تساوى المعدلان فإنه لا يكون هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، في حين أن الفرد يشعر بعدم المساواة إذا لم يتساوى المعدلان (Adams, 1963). فقد أنتجت نظرية آدامز قدراً كبيراً من البحث اللاحق في مجال العدالة، ولكنها لم تشرح المظالم التي يتعرض لها الأفراد في مكان العمل (Miller et al., 2012).

فظهر مفهوم آخر للعدالة وهو العدالة الإجرائية نتيجة لدراسة Thibaut & Walker 1975، حيث توصل الباحثان إلى أن إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط في المخرجات التي حصل عليها بعد مقارنته بالآخرين وإنما يتأثر أيضاً بالإجراءات المستخدمة للحصول على المخرجات، مع إتاحة الفرصة للفرد بإبداء رأيه عند صياغة وتطبيق هذه الإجراءات. (Miller et al., 2012).

وضع Leventhal (1980). ستة قواعد اعتبرها القواعد الأساسية التي تمثل في مجملها إطاراً للعدالة الإجرائية تمثلت في قاعدة الاستئناف، قاعدة التمثيل، القاعدة الأخلاقية، قاعدة الانسجام، قاعدة الحياد، وقاعدة الدق. واعتبرها من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا رغبت أي منظمة تحقيق العدالة.

في عام 1986 قدم Bies & Moag تطور آخر في أدب العدالة من خلال التركيز على أهمية جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأشخاص عند تنفيذ الإجراءات وأشارا إلى أن هذا الجانب من العدالة يعرف بالعدالة التفاعلية. (Colquitt & Conlon, 2001).

قام Greenberg (1993). بتفصيل العدالة التفاعلية إلى مكونين وهما العدالة المعلوماتية التي تهتم بمدى كفاية وتوفير المعلومات، والعدالة بين الأشخاص التي تهتم بالمعاملة الشخصية من قبل المشرفين عند توزيع القرارات. (Fischer et al., 2011).

في عام (2001) طور Colquitt مقياساً للعدالة التنظيمية تطابق مع العناصر الأكثر تقارباً مع حجج المنظرين (Adams 1963, Thibaut & Walker 1975, Leventhal 1980, Bies & Moag) 1993 Greenberg 1986) خلص أن أفضل تصور للعدالة التنظيمية هو أن تكون من أربعة أبعاد (التوزيعية، الإجرائية، الشخصية، والمعلوماتية). (Wolfe & Lawson, 2020).

لقد ظهرت العديد من التعريفات للعدالة التنظيمية والجدول رقم (2.1) يحوي مجموعة من أهم تعريفات العدالة التنظيمية التي قدمها مختلف الباحثين والمؤلفين في مجال العدالة التنظيمية:

جدول رقم (2.1): تعريفات العدالة التنظيمية

التعريف	اسم الباحث / المؤلف
مواقف وسلوكيات الموظفين في العمل، وهي تقييم الموظف نحو المستوى الأخلاقي والمعنوي للسلوك الإداري حيث أن الموظفين الذين يتم معاملتهم بإنصاف في المنظمات يؤثر على مواقفهم ونواياهم السلوكية كما يشير إلى تصور الموظف لسلوكيات مؤسسته وقراراتها وأفعالها.	Greenberg (1987)
تعتبر العدالة التنظيمية مصطلحاً يستخدم لوصف دور العدالة حيث يتعلق الأمر مباشرة بمكان العمل، وبشكل محدد، تتعلق العدالة التنظيمية بالطرق التي يتم بها معاملة الموظفين، إذا تمت معاملتهم بشكل عادل في وظائفهم والطرق التي تؤثر بها هذه المعاملة على المتغيرات الأخرى المتعلقة بالعمل.	Moorman (1991)
العدالة المدركة لإجراءات اتخاذ القرار والنتائج والتفاعلات الشخصية داخل المنظمة.	Folger, & Cropanzano, (1998)
تصور الموظفين لكيفية معاملتهم بالعدالة من قبل المؤسسة والتي تلعب دوراً حيوياً في تباين سلوك واتجاهات الموظفين.	(Colquitt et al., 2005)
مدى إدراك الموظفين لعدالة أنماط العمل والتفاعلات والنتائج في مكان العمل ومدى تأثير هذا الإدراك على المواقف والسلوك إيجاباً أو سلباً على أداءه في العمل.	(2006) Baldwin

<p>تعد العدالة مفهوماً ذو طابع وصفي، حيث تتلخص فيما يعتقد من الأفراد على أنه صواب، وهو ليس حقيقة موضوعية أو قواعد أخلاقية مدونة، فالعدالة تعتبر تقيماً شخصياً للأخلاق والسلوك الإداري وتحقيقها يتطلب من الإدارة أن تنظر من منظور الموظف، فهي تحتاج إلى فهم نوعية الأحداث التي تولد الشعور الذاتي بالعدالة التنظيمية</p>	<p>Cropanzano et) (al., 2007</p>
<p>درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة.</p>	<p>درة (2008)</p>
<p>العدالة التنظيمية تعتبر بناء اجتماعي يدور حول ما يعتبره الناس عادلاً في واقعهم، فهي موقف شخصي التصور عن السلوك الأخلاقي والمعنوي للإدارة في المنظمة.</p>	<p>Andrade & (2019) Ramirez</p>
<p>درجة تحقيق المساواة والنزاهة والحقوق التي تسعى المنظمة لتحقيقها للعاملين بها، ومدى إحساسهم بالمساواة والإنصاف في توزيع المهام وإجراءات العمل، وعدم التحيز في المعاملة التي يتلقونها، والتي تسهم في رفع الروح المعنوية والإحساس بالعدالة.</p>	<p>سليمان (2022)</p>

فالعدالة التنظيمية تهتم بالطرق التي ينظر بها الموظفون إلى عدالة المعاملة في مكان العمل وتأثيرها على الجوانب الإدارية الأخرى (Kovacevic et al., 2013). وإن الأبحاث في مجال العدالة التنظيمية قد

تشرح بشكل محتمل العديد من المتغيرات الناتجة عن السلوك التنظيمي، فالعدالة التنظيمية هي مصطلح يستخدم لوصف دور العدالة بما يرتبط مباشرة بمكان العمل، وتهتم هذه العدالة بالطرق التي يتم بها معاملة الموظفين، إذا كانوا قد تمت معاملتهم بشكل عادل في وظائفهم والطرق التي تؤثر بها هذه التحديدات على المتغيرات الأخرى المتعلقة بالعمل. (Greenberg, 1990).

من خلال التعريفات السابقة التي قدمت مفهوم العدالة التنظيمية من مختلف الزوايا من قبل الباحثين المختلفين، يتفق معظم الباحثين على أنها "موضوع رئيسي في الحياة التنظيمية". بشكل عام، وتعتبر العدالة التنظيمية هي إدراكات شاملة للعدالة في جميع العمليات والممارسات التنظيمية التي يفترض أن تؤثر في السلوك والنتائج العملية في المنظمة.

2.1.3 نظريات العدالة التنظيمية

لقد وجد العديد من النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية، ركزت على الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية، وفيما يلي عرض لأبرز تلك النظريات:

2.1.3.1 نظرية المساواة لأدمز (1963) Equity theory

تقوم الفكرة الأساسية لنظرية المساواة على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يرى آدمز (Adams) أن الأفراد يحكمون على عدالة المخرجات أو العوائد على أساس مبدأ الاستحقاق أو الجدارة، فالعدالة تحتم التوزيع العادل للمخرجات والعوائد (الأجور، الحوافز، الترقيات وغيرها) على أساس

المساهمات الفعلية وجهود الأفراد، وأن الأفراد في حالة مستمرة من مقارنة نسب المدخلات والمخرجات الخاصة بهم بنسب المدخلات والمخرجات المقابلة للآخرين، ولا تتحقق العدالة إلا عندما تتساوى المدخلات مع المخرجات، وأن الفرد يشعر بالغضب عند إدراكه أن نسبة مدخلاته تفوق مخرجاته، أو أن نسبة مدخلاته إلى مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي، ويشعر الفرد بالذنب عند إدراكه أن نسبة مخرجاته تفوق نسبة مدخلاته أو نسبة مدخلاته إلى مخرجاته تزيد عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي. (زكي، 2023).

ويقصد Adams بالمخرجات بأنها تلك الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل: النقود والمكافآت والراتب والمزايا العينية والاستقلالية والسلطة والمدح والتقدير والمركز الاجتماعي وواجبات ومهام العمل، أما المدخلات في التبادل الاجتماعي فينظر إليها على أنها الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الفرد مثل: العمر والجنس ومستوى التعليم والتدريب والخبرة والمعرفة والذكاء والمهارة والجهد والدافع والولاء للمنظمة. (درة، 2008).

2.1.3.2 نظرية التبادل الاجتماعي لبلاو (social exchange theory) (1964)

تشير نظرية التبادل الاجتماعي أنه طالما الإنسان هو مخلوق اجتماعي ولا يمكنه العيش لوحده، فإن البشر في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر، وهي علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبناء على ذلك يقارن

كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة التبادل الاجتماعي، وإن الرضا عن العلاقات الخارجية يعتمد جزء كبير منه على الفوائد الملقاة للتوقعات التي يحملها الطرفان، وهي تعتمد بشكل خاص على فوائد مجموعة مرجعية معينة، مما يجعل الرضا عن التبادلات أكثر، وهناك نوعان من التبادلات: التبادلات الاقتصادية والتبادلات الاجتماعية، وأن الإنصاف وثيق الصلة بإنشاء علاقات التبادل الاجتماعي بقدر ما تفرض معايير الإنصاف تبادلاً ثانوياً للعدالة للموافقة على التبادل الأولي (Greenberg & Colquitt, 2005)

تشير النظرية إلى أنه يمكن اعتبار السلوكيات الداعمة من قبل سلطة ما بمثابة فائدة للموظف الذي يجب أن يؤدي إلى التزام بالمعاملة بالمثل، من خلال السلوكيات التقديرية الإيجابية (Kozlowski, 2012). إن نظرية التبادل الاجتماعي تساهم في تفسير العدالة من خلال فكرة الأخذ والعطاء بين طرفي المعادلة التنظيمية (العامل والمنظمة)، والعلاقة القائمة بينهما حيث يقدم الأول الأداء والجهد والوقت، يقابلها الطرف الثاني برد مقابل كالأجر والمكافئة والتعويض، وهو ما سمته النظرية بالتبادل، وتحدث العدالة إذا تساوت عملية التبادل بين الطرفين (فرطاس ونحوي، 2018).

2.1.3.3 نظرية التوقع لفروم (Expectancy theory) (1966)

تعتبر نظرية التوقع تحفيزية تشرح لماذا يختار الأفراد خيار سلوكي معين على آخر بناءً على معتقداتهم حول العلاقة بين الجهد والأداء، ونتائج الأداء، وجاذبية تلك النتائج. وتقرح هذه النظرية أن الأفراد يتحفزون على تحقيق الأهداف إذا كانوا يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى أداء مرغوب، وأن الأداء سيؤدي إلى مكافآت مرغوبة، وأن هذه المكافآت سترضي احتياجاتهم الهامة (Hassan & Mansur, 2023).

وتشير النظرية إلى أن الأفراد يختارون التصرف بطريقة معينة بسبب توقعهم لما سيكون النتيجة، ووفقاً لهذه النظرية فإن لدى الموظف ثلاثة توقعات:

1. العلاقة بين الجهد والأداء: يتعلق هذا التوقع بالاحتمالية التي يتم فيها الاعتراف بجهد الموظف في تقييم أدائه.

2. العلاقة بين الأداء والمكافأة: يركز هذا التوقع على مدى اعتقاد الموظف بأن الحصول على تقييم أداء جيد سيؤدي إلى مكافآت منظميه.

3. العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية: يتعلق هذا التوقع بجاذبية المكافآت المحتملة لأهداف الموظف الشخصية.

تلعب هذه التوقعات دوراً حاسماً في تشكيل إدراك الموظف للعدالة التنظيمية ورضاهم العام في مكان العمل. (Arar & Lahouel, 2023).

2.1.3.4 نظرية حساسية العدالة The equity sensitivity theory لهيوسمان (1979)

تؤكد هذه النظرية أن الأفراد على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من عوائد خلال عمليات التبادل الاجتماعي، فهم لا يأخذون باعتبارهم مفهوم المقارنات بالجماعات المرجعية، وتؤكد النظرية أن هناك فروقاً فردية تؤثر على آليات توزيع الموارد سواء على الأفراد أو على الآخرين، كما تؤثر كذلك على طريقة استجابة الأفراد المختلفين للمعاملة غير العادلة، وتشير النظرية إلى أن الأفراد يستجيبون بطريقة

متسقة ولكنها مختلفة إزاء كل من العدالة أو عدم العدالة، وربما يرجع ذلك إلى الاختلافات الفردية الموجودة بينهم في درجة حساسيتهم للعدالة والتي تفرض وجود ردود فعل مختلفة إزاء نفس المثير. (مصطفى، 2017).

وبناء على ما تقدم، فقد أمكن تصنيف الأفراد حسب درجة حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات، وذلك كما يلي:

الموظف الحساس للعدالة: شخص يقيم عدالة نظريات العدالة والتبادل الاجتماعي، ويسعى باستمرار لإيجاد توازن في التبادل الاجتماعي ويبنى إدراكه على أساس زيادة المدخلات أو انخفاض الإخراج أثناء تجربة الغضب، زيادة الإخراج أو انخفاضه أثناء تجربة الذنب.

الناشط الخيري (المؤثر): شخص يشعر بالعدالة فقط عند تحقيق مخرجات أكبر من مداخلته ويسعى لتقديم المزيد من التزاماته للآخرين حتى لو تجاوز ذلك فوائده الخاصة من علاقات التبادل الاجتماعي.

الموظف غير الخيري: عادةً ما يكون الموظف الأناني الذي يشعر بالعدالة فقط عندما يحقق مداخلات أكبر من مخرجاته ويسعى للحصول على المزيد من الفوائد من الآخرين، وإلا فإنه يصبح غير راضٍ عن أي نتائج غير مرغوبة، وبالتالي، يعتبر الموظف الحساس للعدالة وكذلك الناشط الخيري أكثر قيمة للمنظمة. (Arar & Lahouel, 2023).

2.1.3.5 نظرية تقييم العدالة للفينثال (1980) Justice Judgment theory

تفترض النظرية أن أحكام الفرد بشأن العدالة قد لا تستند فقط إلى قاعدة المساهمات، ولكن أيضاً إلى قاعدة المساواة، أو قاعدة الاحتياجات، وفقاً لنموذج الحكم هذا، يقوم الأفراد بتقييم إجراءات التخصيص التي يستخدمها صناع القرار بناءً على الموقف، وفي الواقع يتم استخدام معايير العدالة المختلفة بشكل استباقي مثل الإنصاف والاحتياجات والمساواة، في حين أن قاعدة المساواة تملّي أن يحصل الجميع على نتائج مماثلة بغض النظر عن الاحتياجات أو المساهمات، فإن قاعدة الاحتياجات تملّي أن الأفراد ذوي الاحتياجات الأكبر يجب أن يحصلوا على نتائج أعلى، وبعبارة أخرى، فإن المفهوم هو أن الفرد يطبق قواعد التوزيع بشكل انتقائي من خلال اتباع قواعد مختلفة في أوقات مختلفة، ومن ثم فإن المعايير الأساسية التي يستخدمها الفرد لتقييم العدالة قد تتغير في مواقف مختلفة، أي أن توزيع المكافآت العادلة من شأنه أن يزيد من سلوكيات العمل الإيجابية للفرد مثل أداء العمل على المدى الطويل، في حين أن المساواة في المكافآت قد تعزز مستوى عال من الرضا والانسجام والتضامن بين أعضاء المجموعة. (Leventhal, 1980).

2.1.3.6 نظرية الإدراك المرجعي Referent cognitions theory لفولجر (1987)

تصور العلاقة الضمنية بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، فهي تنتبأ بأن الناس سيكونون مستاءين بشكل خاص من النتيجة المحصل عليها وسيعتبرون النتيجة غير عادلة عندما:

- يتخيلون أنه كان بالإمكان الحصول على نتيجة أفضل بدلاً من ذلك.
- الأحداث أو الإجراءات أو الظروف التي عرقلت النتيجة الأفضل يبدو أنها غير ملائمة أو تتضمن سلوك غير أخلاقي من قبل شخص آخر.

حيث يتم تعظيم الشعور بالظلم التوزيعي من خلال مزيج هذين الإدراكين، وبما أن هذه الوسائل يمكن أن تشمل الإجراءات التي تم تنفيذها، فإن هذا التصوير يتناول دور العدالة الإجرائية في تشكيل تقييمات العدالة التوزيعية (Folger, 1987).

2.1.3.7 نظرية النماذج Model Theory للنند وتاييلور (1988)

وضع Lind & Taylor ثلاثة نماذج للعدالة التنظيمية على النحو الآتي:

- نموذج المصلحة الذاتية **Self-interest model**

يشعر الأفراد بالعدالة عندما تراعى ظروفهم الخاصة، فعندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها إما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين في الجماعة لتحقيق المخرجات أو النتائج، فإن الاهتمام يتحرك من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية، لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن رأيه له صدى كآراء الآخرين. (درة، 2008).

• نموذج قيمة المجموعة Group Models theory

يؤكد نموذج قيمة المجموعة على الروابط الاجتماعية بين أعضاء الجامعة، إذ يحصل الأفراد على مكانة وهوية إيجابية إذا ما تم التعامل معهم بشكل عادل من قبل السلطات التنظيمية، فالإفراد يهتمون بالمعاملة المنصفة التي تعكس هويتهم الاجتماعية، ويقدررون العضوية في الجماعات الاجتماعية، وتعتبر الإجراءات عادلة بالنسبة لهم إذا ما تمت المحافظة على مصالح جميع أعضاء المجموعة على المدى الطويل، فالأشخاص يقدررون العلاقات الطويلة الأمد مع المجموعات لأن عضوية المجموعة هي وسيلة للحصول على الوضع الاجتماعي والكرامة الذاتية. (مصطفى، 2017).

• نموذج علاقات السلطة في الجماعات Relational model of authority in group

تعتبر العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية من العوامل الرئيسية في تحديد السلطة والقيادة داخل المجموعات، ويقيم الوضع الاجتماعي والقيمة الذاتية وفقاً لثلاث مرتكزات: الحيادية، الثقة، والمكانة، حيث تشير الحيادية إلى أن الفرد يتم التعامل معه بدون تحيز، وتظهر الثقة عندما يستخدم صانع القرار إجراءات غير متحيزة، بينما تظهر المكانة عندما يعامل صاحب السلطة أشخاص المجموعة باللطف، واحترام حقوقهم، والكرامة. بحيث تؤثر هذه المرتكزات على حكم العدالة الإجرائية، ويعزز التعامل من قبل سلطات المجموعة التي تعزز الحيادية، والثقة، والمكانة في الحكم على العدالة الإجرائية، وتسهم هذه العمليات، معاً في استقرار المجموعة. (Shrestha, 2016).

والجدول رقم (2.2) يلخص أهم النظريات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية:

جدول (2.2): نظريات العدالة التنظيمية

اسم النظرية	ملخص النظرية	تشير النظرية إلى:
نظرية المساواة لأدمز 1963 Equity theory	مقارنة نسب المدخلات والمخرجات الخاصة بهم بنسب المدخلات والمخرجات المقابلة للآخرين	العدالة التوزيعية
نظرية التبادل الاجتماعي لبلاو 1964 social exchange theory	الإنسان هو مخلوق اجتماعي ولا يمكنه العيش لوحده، وهو في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر، وهي علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة التبادل الاجتماعي	العدالة التوزيعية
نظرية التوقع لفروم 1966 Expectancy theory	أن الأفراد يختارون التصرف بطريقة معينة بسبب توقعهم لما سيكون النتيجة، لماذا يختار الأفراد خيار سلوكي معين على آخر بناءً على معتقداتهم حول العلاقة بين الجهد والأداء، والأداء والمكافأة، المكافأة والأهداف الشخصية.	العدالة التوزيعية
نظرية ثيبوت وواكر في العدالة الإجرائية 1975 Thibaut & Walker	إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط في المخرجات التي حصل عليها بعد مقارنته بالآخرين وإنما يتأثر أيضاً بالإجراءات المستخدمة للحصول على المخرجات، مع إتاحة الفرصة للفرد بإبداء رأيه عند صياغة وتطبيق هذه الإجراءات.	العدالة الإجرائية

العدالة التوزيعية	هناك فروقاً فردية تؤثر على آليات توزيع الموارد سواء على الأفراد أو على الآخرين، كما تؤثر على طريقة استجابة الأفراد المختلفين للمعاملة غير العادلة، وتشير النظرية إلى أن الأفراد يستجيبون بطريقة متسقة ولكنها مختلفة إزاء كل من العدالة أو عدم العدالة، ويرجع ذلك إلى الاختلافات الفردية الموجودة.	نظرية حساسية العدالة لهيوسمان 1979 The equity sensitivity theory
العدالة التوزيعية	أن أحكام الفرد بشأن العدالة قد لا تستند فقط إلى قاعدة المساهمات، ولكن أيضاً إلى قاعدة المساواة، أو قاعدة الاحتياجات،	نظرية تقييم العدالة للفينثال 1980 Justice Judgment theory
العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية	أربعة قواعد تحكم العدالة في المعاملة: الصدق، التبرير، الاحترام، اللياقة.	نظرية بايس وموغ للعدالة التفاعلية 1986 Bies & Moag
العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية	الناس سيعتبرون النتيجة غير عادلة عندما يتخيلون أنه كان بالإمكان الحصول على نتيجة أفضل. أو أن الأحداث أو الإجراءات أو الظروف التي عرقلت النتيجة الأفضل يبدو أنها غير ملائمة أو تتضمن سلوك غير أخلاقي من قبل شخص آخر.	نظرية الإدراك المرجعي لفولجر 1987 Referent cognitions theory
العدالة الإجرائية والعدالة الشخصية	ثلاثة نماذج للعدالة التنظيمية: 1. نموذج المصلحة الذاتية: يشعر الأفراد بالعدالة عندما تراعى ظروفهم الخاصة.	نظرية النماذج للنند وتايلور 1988 Model Theory

	<p>2. نموذج قيمة المجموعة: تعتبر الإجراءات عادلة بالنسبة لهم إذا ما تمت المحافظة على مصالح جميع أعضاء المجموعة.</p> <p>3. نموذج علاقات السلطة في الجماعات: يقيم الوضع الاجتماعي والقيمة الذاتية وفقاً لثلاث مرتكزات: الحيادية، الثقة، والمكانة</p>	
--	--	--

من خلال النظريات المختلفة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والتي سعت إلى شرح وتفسير جانب أو أكثر من جوانب العدالة التنظيمية يمكن القول أنه لا يوجد نظرية واحدة يمكن الاعتماد عليها كمفسر لكل جوانب العدالة التنظيمية، فالجزء الأكبر من هذه النظريات وضع الأسس والتفسيرات للعدالة التوزيعية، وبعضها وضع الأسس والتفسيرات للعدالة الإجرائية، والجزء الآخر تحدث فسر العدالة الشخصية والمعلوماتية، وبالتالي هناك تكامل بين النظريات المختلفة لتفسير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

2.1.4 أبعاد العدالة التنظيمية

تتكون العدالة التنظيمية من أربعة أبعاد رئيسية على النحو الآتي:

2.1.4.1 العدالة التوزيعية

يعتبر أول نوع من العدالة وصفه علماء الاجتماع هو العدالة التوزيعية أو عدالة النتائج التي يتلقاها الفرد، والتي تعتمد على نظرية العدالة ل(Adams 1963)، والتي تعتمد على مبدأ مقارنة الفرد لمدخلاته ومخرجاته وإلى معدل مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين، وهي تفترض أن التوزيعات الأكثر عدالة هي تلك التي تكافؤ الناس بما يتناسب مع مساهماتهم (Cropanzano & Stein, 2009)، حيث يقيس

الموظف الإنصاف من خلال مقارنة المخرجات التي يتلقاها مثل الأجر، التقدير، تنمية الشخصية، الرضا والأمان مع تلك التي حصل عليها الموظفون الآخرون لتحديد ما إذا كانوا يعاملون بشكل عادل، ويمكن لهم مقارنة ما إذا كانت مساهماتهم كالوقت والجهد تتناسب مع مكافاتهم فسيكونون غير راضين إذا كانت مساهماتهم أكبر من المكافآت، وبالتالي فعندما يشعر الموظفون أنهم يعاملون معاملة عادلة، فمن المرجح أن يكون لديهم الدافع الذي سيتحول إلى سلوك عمل إيجابي وموقف، فيما إذا شعر الموظف أنه يتعرض لمعاملة غير عادلة، فمن المرجح أن يشعر بالإحباط ويميل إلى إظهار سلوكيات سلبية، (Yean & Yusof, 2015).

ويعتبر Rahman et al. (2016). أن إدراك العدالة التوزيعية يكون بشكل مختلف من قبل الموظفين العاملين في بيئات تنظيمية مماثلة لسبب يتمثل في أنهم يقيمون مداخلاتهم ومخرجاتهم بطريقة مختلفة، أو يقارنون نسبة مداخلاتهم ومخرجاتهم بتلك للموظفين الآخرين في بيئة مختلفة، فالعدالة ليست مقتصرة على التركيز على مكافآت الموظفين أو النتائج المرغوبة ولكنها تعتبر أيضاً الطريقة العادلة والمنصفة لمعاقبة الموظفين، وبالتالي فإن العدالة التوزيعية قد تتحقق إذا انتهت إلى نتائج مرغوبة ومخرجات مرضية لقوى العمل.

ويرى Leventhal (1980) أن نظرية العدالة تستخدم مفهوماً أحادي البعد للعدالة، حيث تقترض أن الفرد يحكم على عدالة مكافآته أو مكافآت الآخرين فقط من حيث مبدأ الجدارة، فالعدالة موجودة عندما تكون المكافآت موجودة نسبة إلى المساهمات، واقترح وجود ثلاث قواعد لعملية التوزيع:

- قاعدة المساهمات التي تنص على أن الأشخاص ذوي المساهمات الأكبر يجب أن يحصلوا على نتائج أعلى، مع تجاهل الدور المحتمل لمعايير العدالة الأخرى التي تؤثر على إدراك عدالة التوزيع.

- قاعدة الاحتياجات التي تملئ أن الأشخاص ذوي الحاجة الأكبر يجب أن يحصلوا على مكافآت أعلى.
- قاعدة المساواة التي تنص على أن الجميع يجب أن يحصلوا على نتائج مماثلة بغض النظر عن الاحتياجات أو المساهمات.

وأكد درة (2008). أن للعدالة التوزيعية جانبين:

الجانب المادي: وهو تقييم الفرد للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه.

الجانب الاجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت.

وقد برز العديد من التعريفات للعدالة التوزيعية، والجدول رقم (2.3) يحوي مجموعة من أهم تعريفات العدالة التوزيعية التي قدمها مختلف الباحثين والمؤلفين في مجال العدالة التنظيمية:

جدول رقم (2.3): تعريفات العدالة التوزيعية

اسم الباحث / المؤلف	التعريف
Adams (1963)	هي تصورات الموظفين بشأن توزيع الموارد، والتي تشمل المزايا والمكافآت والتقدير والأجور والترقيات وما إلى ذلك، من خلال مقارنة الأشخاص لمساهماتهم وحوافزهم بتلك التي يقدمها باقي الموظفين، حيث تؤدي تقييمات الموظفين بأن الحوافز غير عادلة أو ظالمة إلى تصورهم بأن المعاملة غير عادلة.
Greenberg (1990)	هي مدى الإحساس بالعدالة للمقدار من النتائج التي يتلقاها الموظفون.

هي العدالة المرتبطة بالقرارات المتعلقة بتوزيع الموارد داخل المنظمة.	(2001) Colquitt
هي عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة، فهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية	درة (2008)
هي إدراك العدالة فيما يتعلق بالراتب والترقيات والفوائد والمكافآت الأخرى التي يتلقاها الموظفون استناداً إلى إسهاماتهم أو أدائهم داخل المنظمة.	Gadelrab et al. (2020)
ي العدالة التي يحصل عليها العاملون والتي تختص بتوزيع العوائد المادية وتوزيع المهام والواجبات والترقيات.	توفيق وعزالدين (2023)

يمكن القول أن العدالة التوزيعية تعد إحساساً يشمل تصورات أعضاء وأفراد الجامعة بشأن التوزيع العادل للموارد فيما بينهم طبقاً لإسهاماتهم، أي أنها النتائج التي يحصل عليها الموظف سواء كانت مكافآت مالية أو امتيازات وظيفية بما تتناسب مع الجهد المبذول والأداء في العمل والمسؤوليات المنجزة في أوقات العمل.

2.1.4.2 العدالة الإجرائية

ظهر مفهوم العدالة الإجرائية نتيجة لدراسة Thibaut & Walker (1975) حيث توصل الباحثان إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين، ولكنه مرتبط بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات مما يتيح للفرد ابداء رأيه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات ومدى قدرته على التأثير فيها (صباغة وقذور، 2023).

يرى Greenberg (1990). وفقاً ل (Rahman et al, 2016) أن العدالة التنظيمية، لا تتعامل فقط مع العدالة في النتائج والمكافآت التي يتلقاها الموظف، ولكن أيضاً مع عدالة عملية اتخاذ القرار المستخدمة لتوزيع المكافآت بينهم.

وأكد Lind & Tyler (1988) أنه عندما يعتقد الناس أن السلطة عاملتهم باحترام، وسمعت صوتهم، وتم اتخاذ القرارات بطرق محايدة وبنوايا حسنة، فمن المرجح أن يتم الحكم على هذه السلطة بأنها عادلة من الناحية الإجرائية. (Trinkner, 2022).

وأشار Leventhal (1980). أن القلق بشأن العدالة الإجرائية من المحتمل أن يكون ثانوياً بالمقارنة مع القلق بشأن العدالة التوزيعية، وأن الإجراءات غالباً ما تكون معقدة وصعبة الفهم، وأنه قد لا يتم النظر فيها عندما تتماشى النتائج مع توقعات الشخص، وأكد أيضاً أن العدالة بشكل عام - سواء كانت توزيعية أم إجرائية - ستكون غالباً ما تكون مؤثراً ثانوياً على التوجهات والسلوكيات، فالعدالة الإجرائية من شأنها أن تؤدي إلى مواقف أكثر إيجابية للإبلاغ عن المخالفات في أماكن العمل، وقد وضع Leventhal (1980) مجموعة من القواعد الأساسية التي تمثل في مجملها إطاراً للعدالة الاجرائية تمثلت في:

1. قاعدة الاستئناف: تشير إلى وجود فرص لتعديل القرارات، إذا ظهر ما يبطل ذلك ويدعمه.
 2. قاعدة التمثيل: تشير إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.
 3. القاعدة الأخلاقية: توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة.
 4. قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع المكافآت على الجميع في كل الأوقات.
 5. قاعدة الحياد: يجب عدم تغليب المصلحة الشخصية في التأثير على عملية اتخاذ القرارات، وتفضيل الصالح العام الذي يعتبر ركيزة مهمة من ركائز العدالة الإجرائية، كما تعني هذه القاعدة عدم التحيز بسبب اللون أو الجنس أو غير ذلك من الاختلافات.
 6. قاعدة الدقة: أن اتخاذ القرارات قائم على معلومات صحيحة ودقيقة، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا رغبت المنظمة في تحقيق العدالة.
- والجدول رقم (2.4) يعرض بعض التعريفات الخاصة بالعدالة الإجرائية كما أوردها مختلف الباحثين والمؤلفين في مجال العدالة التنظيمية:
- جدول رقم (2.4): تعريفات العدالة الإجرائية

اسم الباحث / المؤلف	التعريف
Lind and Tyler (1988)	هي تقييم الموظف للعدالة المدركة للعمليات والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات.

هي تقييم الشخص لعدالة عملية اتخاذ القرارات في توزيع النتائج.	Greenberg (1990)
هي مدى إدراك الفرد بأن قرارات توزيع النتائج تم اتخاذها بشكل عادل وفقاً لإجراءات المنظمة الرسمية وبناءً على المعاملة التي قدمتها السلطات التنفيذية للمنظمة في تنفيذ تلك الإجراءات.	Moorman (1991)
هي عدالة العمليات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل منظمة ما، والتي تركز على العدالة المدركة للأساليب والقواعد والإجراءات المستخدمة في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر على تصورات الموظفين للعدالة وردود أفعالهم على قرارات المنظمة.	Gadelrab et al. (2020)
مدى نزاهة تحويل المدخلات إلى مخرجات في المؤسسة، فكلما شعر الموظف بالنزاهة في عملية اتخاذ القرار الخاص بالعمل كلما زادت ثقته بالمسؤول عنه، مما ينمي لديه شعوراً بالعدالة التنظيمية في العمل.	قيقب والعامري (2023)

يمكن القول بأنها العدالة المدركة من قبل العاملين في الإجراءات والقرارات الخاصة بالعمل، وتطبيقها على الجميع بشكل متناغم ودون تحيز أو تمييز، والتي تمنح العاملين فرصة للتأثير بها والتعبير عن آراءهم ومشاعرهم تجاهها.

2.1.4.3 العدالة الشخصية

اعتبر Colquitt (2001). العدالة الشخصية بعداً أساسياً من أبعاد العدالة التنظيمية، وهي تشير إلى العدالة المدركة في المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد خلال عمليات اتخاذ القرارات، ولتحديد الدوافع الأساسية للمعاملة العادلة وضع Bies & Moag (1986) أربعة قواعد تحكم العدالة في المعاملة:

• الصدق: يجب أن يكون المسؤولون صريحيين وصادقين ومنفتحين في تواصلهم عند تنفيذ إجراءات صنع القرار، ويجب أن يتجنبوا أي نوع من أنواع الخداع.

• التبرير: يجب على السلطات توفير تفسيرات كافية لنتائج عملية اتخاذ القرار .

• الاحترام: يجب على السلطات معاملة الأفراد بصدق وكرامة، والامتناع عن التصرف بشكل متعمد بوقاحة تجاه الآخرين أو مهاجمتهم.

• اللياقة: يجب على السلطات الامتناع عن القيام بتصريحات مسبقة الأحكام أو طرح أسئلة غير لائقة (مثل تلك المتعلقة بالجنس أو العرق أو العمر أو الدين). (Colquitt et al., 2005).

وتشير العدالة الشخصية إلى عدالة المعاملة الشخصية والتفاعلات داخل منظمة ما، والتي تركز على العدالة المدركة في كيفية معاملة الأفراد من قبل السلطات، المشرفين، وزملاء العمل، بالإضافة إلى الاحترام، الكرامة، والاهتمام المظهر في هذه التفاعلات، وتؤكد العدالة الشخصية على أهمية السلوك الاحترامي والمهذب في العلاقات الشخصية في العمل، حيث يشعر الموظفون بأنهم مقدرين، محترمين، ويتم التعامل معهم بشكل عادل من قبل الآخرين، وتلعب العدالة الشخصية دوراً هاماً في تشكيل تصورات الموظفين للعدالة، الثقة، والرضا داخل المنظمة. (Gadelrab et al., 2020).

فيما يرى Gadelrab & Alkhadher (2016). أنها عدالة التفاعلات التي تصاحب الإجراءات الرسمية للمنظمة، حيث أن تصورات الموظفين بأن المشرفين يتصرفون بشكل إيجابي إلى حد ما تؤثر على النتائج التنظيمية وترتبط العدالة بين الأشخاص باستعداد الموظف لتجاوز متطلبات وظيفته. (Alkhadher, 2016).

ويمكن القول بأنها عدالة العلاقات الشخصية بين المدير والمرؤوسين والتي يجب أن تبنى على أساس الاحترام والتقدير.

2.1.4.4 العدالة المعلوماتية

هي العدالة المدركة في التواصل والمعلومات المقدمة خلال عمليات اتخاذ القرارات، وتتضمن هذه العدالة جوانب مثل كون الشخص صريحاً في التواصل، وشرح الإجراءات بشكل شامل، وتقديم تفسيرات معقولة، وتوجيه التفاصيل في الوقت المناسب، وتلعب العدالة المعلوماتية دوراً حاسماً في العدالة التنظيمية حيث تؤثر على كيفية اعتبار الأفراد لكفاية وعدالة المعلومات المشتركة معهم خلال عمليات اتخاذ القرارات. (Colquitt, 2001).

وتشير العدالة المعلوماتية إلى عدالة عملية الاتصال داخل منظمة ما، بحيث تركز على عدالة المعلومات المقدمة للموظفين، بما في ذلك وضوح الاتصال، دقته، والوقت المناسب له، وتؤكد العدالة المعلوماتية على أهمية الاتصال الشفاف والصادق في البيئات التنظيمية، حيث يشعر الموظفون بأنهم مطلعون على القرارات والسياسات والإجراءات التي تؤثر عليهم في سياق العدالة التنظيمية، بحيث تشكل تصورات الموظفين للعدالة والثقة في المنظمة. (Gadelrab et al., 2020).

فهي العدالة المدركة الناتجة عن الشفافية والدقة في التواصل حول النتائج التوزيعية من قبل صناع القرار، فيفترض الموظفون عموماً وجود معلومات وتفسيرات كافية حول القرار، بحيث يرتبط ارتباطاً مباشراً بالنتائج العادلة (Ugaddan & Park, 2019). وهي تشير إلى نوعية وكمية المعلومات المتعلقة بعمليات صنع القرار التي يتلقاها الموظفون ومدى دقتها وحسن توقيتها ومعقوليتها، والتي ترتبط بالمواقف تجاه النظام أو المنظمة. (Alkhadher & Gadelrab, 2016).

وبالتالي يمكن القول أن العدالة المعلوماتية هي مدى قيام إدارة الجامعة بتزويد العاملين فيها بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة، والتي تساعد في تبرير الممارسات الإدارية خلال عملية اتخاذ القرار.

من خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية فإن هناك تأثير متبادل ومتربط بين هذه الأبعاد، وأن فقدان أي بعد من هذه الأبعاد الأربعة السابقة يحصر مفهوم العدالة التنظيمية في جانب محدد وهو ما يتنافى مع المفهوم الواسع للعدالة بشكل عام، فإدراك الفرد للعدالة التنظيمية يكون بإدراكه لأبعادها مجتمعة، (التوزيعية، الإجرائية، المعلوماتية، والشخصية) فلا يمكن أن تصف مؤسسة ما بالعدالة إلا باجتماع الأبعاد الأربعة معاً، وإن أي خلل في إحداها سيخل في الأبعاد الأخرى وفي المنظومة ككل، وسيؤدي إلى شعور الفرد بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في السلوك.

2.1.5 أهمية العدالة التنظيمية

يرى Yean & Yusof (2015). أن أهمية العدالة التنظيمية تتجلى ثلاثة اعتبارات على النحو الآتي:

أولاً: الاعتبارات الاقتصادية: تشير إلى الآثار المالية والفوائد من تنفيذ ممارسات عادلة داخل المؤسسة، حيث يركز هذا الجانب على كيفية تأثير العدالة التنظيمية على النتائج الاقتصادية والأرباح للمنظمة من خلال توفير التكاليف حيث أن تعزيز العدالة التنظيمية يمكن المنظمات من تقليل التكاليف المرتبطة بالتحوّل، والغياب، والقضايا القانونية المتعلقة بالمعاملة غير العادلة، زيادة الإنتاجية فعندما يشعر الموظفون بأنه يتم معاملتهم بشكل عادل، يكونون أكثر دافعية للأداء بشكل جيد مما يؤدي إلى مستويات إنتاجية أعلى وزيادة الربحية بالنسبة للمنظمة، وتعزيز السمعة حيث إن المنظمات التي تولي اهتماماً

بالعدالة التنظيمية من المرجح أن تبني سمعة إيجابية، مما يجذب المواهب القيادية والعملاء المخلصين وهو ما يمكن أن يكون له فوائد اقتصادية على المدى الطويل.

ثانياً: الاعتبارات الاجتماعية: تشير إلى تأثير المعاملة العادلة على العلاقات الاجتماعية داخل وخارج المنظمة من خلال علاقات الموظفين حيث تلعب العدالة التنظيمية دوراً حاسماً في تشكيل العلاقات بين الموظفين، فعندما يشعر الأفراد بأنهم يتم معاملتهم بشكل عادل، فإن ذلك يعزز من التفاعل الإيجابي وروح العمل الجماعي والتعاون، ثقافة المنظمة حيث تسهم المعاملة العادلة في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية حيث تحترم القيم والتي منها الاحترام والثقة والعدالة، وانخراط الموظفين فعندما يشعر الموظفون بأنهم مقدرين ويتم معاملتهم بشكل عادل، فإنهم أكثر عرضة للانخراط في عملهم والتزامهم بأهداف المنظمة، وتأثير المجتمع حيث يمكن أن تكون للمعاملة العادلة داخل المنظمة تأثيراً على المجتمع، فعندما تعطي المنظمات الأولوية للعدالة التنظيمية، فإنها تسهم في جعل المجتمع أكثر عدلاً وتناغماً.

ثالثاً: الاعتبارات الأخلاقية: تشير إلى المبادئ الأخلاقية والقيم التي توجه المعاملة العادلة واتخاذ القرارات داخل المنظمة من خلال احترام الأفراد حيث تسلط الاعتبارات الأخلاقية في العدالة التنظيمية الضوء على أهمية احترام كرامة الأفراد وحقوقهم واستقلالهم داخل المنظمة، النزاهة والصدق فيتضمن السلوك الأخلاقي في العدالة التنظيمية إلى التصرف بنزاهة وصدق في جميع التفاعلات والقرارات، مما يضمن الشفافية والثقة. والعدالة والمساواة من خلال الالتزام بمبادئ العدالة والمساواة في سياساتها وممارساتها ومعاملتها للموظفين، والمساءلة وذلك من خلال تحمل المسؤولية عن الأفعال، وكونه مسؤولاً عن القرارات، ومعالجة أي ظلم أو سلوك غير أخلاقي بسرعة وشفافية.

فالعادلة التنظيمية تسلط الضوء على أهمية المعاملة العادلة وتأثيرها الإيجابي على الأداء المالي واستدامة المنظمات، وعلى أهمية المعاملة العادلة في تعزيز العلاقات الإيجابية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة، وتحقيق تأثير إيجابي على البيئة الاجتماعية، كما تسلط الضوء على أهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية، ومعاملة الأفراد باحترام، وضمان الشفافية والمساءلة في جميع جوانب اتخاذ القرارات والسلوك التنظيمي.

2.1.6 أهداف العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في مكان العمل حيث تؤثر على جوانب مختلفة من سلوك الموظفين وتوجهاتهم ورفاهيتهم، وتهدف العدالة التنظيمية إلى توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والاجور في المؤسسة، وتقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المؤسسة، كما تهدف إلى تعزيز السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الاداء لبلوغ الاهداف المطلوبة وكيفية حل المشكلات. (زيدية، 2023). ويرى Rahman & Karim (2022) أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى:

- تعزيز الرضا والانخراط الوظيفي للموظفين: فعندما يدرك الموظفون أنهم يعاملون بشكل عادل في المنظمة، فإنهم أكثر عرضة لأن يكونوا راضين عن وظائفهم ويشعرون بالانخراط في عملهم، وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من التحفيز والإنتاجية.
- تعزيز الالتزام التنظيمي: تعزز المعاملة العادلة شعوراً بالولاء والالتزام بين الموظفين تجاه المنظمة، فالموظفون الذين يعتقدون أنهم يعاملون بعدالة أكثر عرضة للالتزام بأهداف وقيم المنظمة.

- تعزيز الأداء: يمكن أن تؤثر العدالة في عمليات اتخاذ القرار وتوزيع الموارد بشكل إيجابي على أداء الموظفين، فعندما يدرك الموظفون أن جهودهم معترف بها ويتم مكافأتها بشكل عادل، فإنهم أكثر تحفيزاً للأداء بأفضل ما لديهم.

ويضيف Shibaoka et al. (2010). إلى أن العدالة التنظيمية أيضاً تؤدي إلى:

- الحد من معدلات الانتقال والغياب: تعتبر المنظمات التي تولي العدالة أولوية في ممارساتها عرضة لمعدلات أقل من الانتقال والغياب، فالموظفون أقل ميلاً لترك وظيفة أو أخذ وقت غياب غير ضروري عندما يشعرون بأنهم يعاملون بشكل عادل.
- رفاهية الموظفين: إن العدالة التنظيمية المدركة مرتبطة بنتائج صحية للموظفين، فالموظفون الذين يعيشون العدالة في مكان العمل أقل عرضة للإصابة بمشاكل صحية مرتبطة بالضغط، مثل الأمراض القلبية والاضطرابات النفسية.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: تسهم ثقافة العدالة في بيئة عمل إيجابية حيث تزدهر الثقة والاحترام والتعاون، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي والتواصل وكفاءة المنظمة بشكل عام.
- الامتثال القانوني والسمعة: يساعد ضمان العدالة التنظيمية المنظمات على الامتثال للمتطلبات القانونية المتعلقة بالمعاملة العادلة للموظفين، إضافةً إلى أن تعزيز السمعة بالعدالة والسلوك الأخلاقي للمنظمة يؤدي إلى جاذبيتها للموظفين والعملاء المحتملين.

وبالتالي يمكن القول أن العدالة التنظيمية أساسية لخلق بيئة عمل متناغمة وإنتاجية وصحية حيث يشعر الموظفون بالقيمة والاحترام والحماس للمساهمة في نجاح المنظمة، وهي أساسية لخلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز رفاهية الموظفين، ودفع النجاح التنظيمي من خلال تعزيز العدالة والمساواة في جميع

جوانب مكان العمل، ويمكن للمنظمات تنمية ثقافة من الثقة والاحترام والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ورضا الموظفين.

2.1.7 علاقة العدالة التنظيمية مع المتغيرات الأخرى

تعد العدالة التنظيمية إحدى الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل العلماء في مجالات علم النفس التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، فبرزت العديد من الدراسات التي بحثت في مجال العدالة التنظيمية.

حيث هدفت دراسة العيسى (2024). إلى تشخيص واقع العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، وكان مجتمع الدراسة يمثل جميع موظفي وموظفات جامعة الملك سعود من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين على سلم الموظفين السعوديين من الجنسين والبالغ عددهم (8259) من أعضاء الهيئة التدريسية، و(9148) موظفاً إدارياً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبانات بواقع (400) استبانة، وبلغ العائد منها (387) استبانة، بنسبة (96.75%).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع في المستوى العام للعدالة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة من منتسبي الجامعة من الموظفين الأكاديميين والإداريين.

وكشفت دراسة جمعه (2024). عن واقع مستوى العدالة التنظيمية بالجامعات السعودية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع

الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات أم القرى، الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الملك خالد، الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجمع، الباحثة، وجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لها وطبقت على عينة بلغت (472) موظفاً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وأشارت النتائج إلى أن مستوى العدالة التنظيمية بالجامعات السعودية جاء مرتفعاً، وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية كان مرتفعاً، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من مستوى العدالة التنظيمية ومستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

فيما تعرفت دراسة زيدية (2023). على أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (490) موظفاً من العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظفاً وقد تم استرداد (83) استبانة، وقد استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد أظهرت النتائج أن تطبيق العدالة التنظيمية له تأثير إيجابي على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل، كما أن العدالة التوزيعية تجعل العاملين يشعرون بالإنصاف وبالتالي يؤثر على إنتاجية العامل، وأن العدالة الإجرائية تجعل العاملين يطلبون بعض التوضيحات في الإجراءات المتبعة في العمل.

وحللت دراسة Ansong et al. (2024). تأثير العدالة التنظيمية على توجيه المهام لدى الموظفين في قطاع التعدين في غانا، كما فحصت الدور الوسيط للموارد المقدمة من المشرفين في العلاقة بين العدالة التنظيمية وتوجيه المهام ولتحقيق الهدف استخدمت الدراسة مقياس كولكيت (2001) لقياس العدالة

التنظيمية ومقياس Lemmon et al. (2016) لقياس الموارد المقدمة من المشرفين، ومقياس Hannah et al. (2014) لقياس توجيه المهام، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تألفت من (291) موظفًا من إجمالي عدد (1200) موظف يعملون في شركة تعدين في منطقة أشانتي في غانا، وكشفت النتائج أن العدالة التنظيمية كانت لها علاقة إيجابية ومعنوية مع توجيه المهام والموارد المقدمة من المشرفين، كما أكدت النتائج أن الموارد المقدمة من المشرفين كانت لها علاقة إيجابية ومعنوية مع توجيه المهام، ووثقت الدراسة أن الموارد المقدمة من المشرفين توسط جزئياً العلاقة بين العدالة التنظيمية وتوجيه المهام.

وهدفنا دراسة صباغة وقدور (2023). إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من (132) من رؤساء الأقسام والإداريين في جامعتي الأزهر والأقصى، وقد تم استرداد (132) استبانة بنسبة (100%) من عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى واضح من العدالة التنظيمية بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين بنسبة (83.5%)، مع وجود مستوى واضح من الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين بنسبة (75.5%). وأن العدالة التنظيمية تعزز من أساليب الرضا الوظيفي وأن تحقيقها يؤدي إلى وجود ارتباط فكري ووظيفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين.

وتحققت دراسة الشرحة (2023). من تصور الموظفين للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالمشاركة في العمل في وزارات الحكومة السعودي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارات الحكومة السعودية بأسماء وظائف مختلفة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة من خلال عينة

عشوائية من موظفي هذه الوزارات حيث تم توزيع (350) استبياناً على عشر وزارات، تم جمع (316) استبياناً بنسبة استجابة 90.3% وتم تجاهل (10) استبيانات لذلك كانت هناك (306) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين العدالة التنظيمية في أبعادها المختلفة ومشاركة الموظفين في العمل في وزارات الحكومة السعودية، كما أظهرت الدراسة ارتفاع مشاركة الموظفين في العمل في الوزارات السعودية، ووجود شعور بتوافر العدالة التنظيمية بجميع أبعادها في الوزارات السعودية.

ودرست دراسة الجوهري (2023). العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)، وبين تحسين الالتزام الوظيفي وذلك من خلال توضيح مفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والتعرف على مدى تحقيق العدالة التنظيمية، والتعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هيئة البريد المصري، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين داخل هيئة البريد المصري في محافظة الشرقية والبالغ عددهم 1000 موظف ممن يعملون بهيئة البريد، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة عشوائية ل (278) استمارة وقد تم استرداد (261) استمارة بنسبة استرداد بلغت 74%، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في هيئة البريد المصري.

فيما تعرفت دراسة قيقب والعامري (2023). على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمينية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من القيادات الأكاديمية

والإدارية في (10) جامعات أهلية، وبلغ عددهم (283) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته (77.75%) من مجموع مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها من وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.601)، وكانت درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها متوسطة، بمتوسط حسابي (3.165)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.867)، ووجود أثر للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) بنسبة (77.7%).

وقاست دراسة Na'imah et al. (2023). العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على رفاهية العمل، وتقييم أدوار الدعم التنظيمي المتصور، والعدالة التنظيمية والروحانية في مكان العمل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحثون بقياس الرفاهية بمكان العمل من خلال تطوير استبانة تقيس الرفاهية من ثلاثة أبعاد (العاطفية، الاجتماعية، والمهنية)، كما قام الباحثون باستخدام مقياس كوكليت لقياس العدالة التنظيمية ذو الأربعة أبعاد (التوزيعية، الإجرائية، الشخصية، والمعلوماتية)، وتم قياس الدعم التنظيمي المدرك من خلال بناء استبانة تعتمد على ثلاثة أبعاد (العدالة، دعم القيادة، والاحترام)، وتم قياس الروحانية في مكان العمل من خلال مقياس ميليمان ذو الثلاثة الأبعاد (العمل الهادف، الشعور بالانتماء للمجتمع، والموائمة مع القيم التنظيمية)، وتم تحديد عينة من 162 معلماً في منطقة بانويوماس في إندونيسيا.

وأظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية والروحانية في مكان العمل لعبت دوراً في رفاهية العاملين في مكان العمل، بينما لم يثبت للباحثين أن الدعم التنظيمي المتصور يعزز بشكل كبير من رفاهيتهم في مكان العمل.

وقامت دراسة Obalade & Mtembu (2023). تأثير تصورات العدالة ضمن السياق التنظيمي على حدوث السلوكيات الانحرافية بين أفراد هيئة التدريس في الجامعات النيجيرية العامة، وتم استخدام تصميم بحث وصفي كمي كمنهج للدراسة، وكان مجتمع الدراسة يتألف من 704 موظفين في الجامعات العامة في جنوب غرب نيجيريا، وشملت عينة الدراسة 572 مستجيباً قدموا بيانات قابلة للاستخدام، مما أسفر عن معدل استجابة بنسبة 81%، وقد استخدم الباحث مقياس سلوك الانحراف في مكان العمل من قبل بينيت وروبسون (2000)، تتضمن عناصر الانحراف التنظيمي والانحراف الشخص، و مقياس العدالة التنظيمية من قبل كولكيت (2001)، تتضمن عناصر العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة الشخصية، والعدالة المعلوماتية.

وقد أشارت النتيجة الرئيسية للدراسة أن العدالة الإجرائية لها تأثير كبير على كل من الانحراف التنظيمي والانحراف الشخصي في الجامعات العامة في نيجيريا، بالإضافة إلى ذلك، تمتلك العدالة الشخصية تأثيراً كبيراً في تقليل الانحراف التنظيمي، بينما لا تحدد العدالة المعلوماتية والتوزيعية سلوك الانحراف في مكان العمل.

وتعرفت دراسة طنبور وآخرون (2022). على مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس والتعرف على دور متغيري الجنس والرتبة العلمية في اختلاف استجابات

أعضاء الهيئة التدريسية نحو مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من 268 عضو هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من 159 عضو. وأظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والرتبة العلمية نحو مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

فيما تعرفت دراسة العدوان والعياصرة (2020). على درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من (10749) عضو هيئة تدريس، حيث تم استخدام عينة عنقودية بلغت (377) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة تراوحت ما بين متوسطة إلى مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة في الجامعات الحكومية لجميع المجالات والعدالة التنظيمية ككل، ولمتغير الرتبة الأكاديمية في مجالات العدالة الإجرائية والتفاعلية والعدالة التنظيمية ككل، ولمتغير الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية الجامعات الخاصة في مجالي العدالة التاجرائية والتفاعلية، وقد وجد الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة للعدالة التنظيمية ككل، لصالح الجامعات الحكومية.

وقاست دراسة Novitasari et al. (2020). مدى تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين في شركة تصنيع التغليف في إندونيسيا، والتي يتوسطها الرضا الوظيفي الجوهري والخارجي، وتم جمع البيانات بواسطة عينة عشوائية بسيطة من (271) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كانت نتائج الاستبيانات المرجعية العائدة والصالحة (145) عينة، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي الجوهري والخارجي، وإن الرضا الوظيفي الجوهري والخارجي له تأثير معنوي كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وألفت دراسة Loan et al. (2020). الضوء على وصف الوضع الحالي للعدالة التنظيمية ومشاركة عمل المحاضرين والبحث عن تأثير العدالة التنظيمية حول انخراط المحاضرين في العمل ودور النوع الاجتماعي في هذه العلاقة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من بين عينة من 230 محاضراً يعملون في جامعتين في هانوي، فيتنام، واستخدمت هذه الدراسة مقياس Schaufelis للمشاركة في العمل ومقياس كوكليت للعدالة التنظيمية.

وأظهرت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية كانت عالية جداً، وكانت مشاركة المحاضرين في العمل قوية إلى حد ما، ووجد ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية والعدالة الشخصية ومشاركة عمل المحاضرين من العدالة الشخصية.

وتعرفت دراسة الجمل (2019). على مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (103) موظفين، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة لقياس العدالة التنظيمية وقياس التميز المؤسسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية ومستوى

التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان متوسطاً، وبينت الدراسة وجود ارتباط دال إحصائياً وذي دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي.

ودرس محمد وآخرون (2018). العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز في مكان العمل بين الممرضات في مستشفى الجامعات بمحافظة دمياط - مصر، وتم استخدام تصميم بحث وصفي كمي ترابطي لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز في مكان العمل بين الممرضات، وتم استخدام عينة عشوائية من 163 ممرضة من مختلف الأقسام، وتم استخدام مقياس العدالة التنظيمية لكولكيت لقياس تصور العدالة التنظيمية، واستخدمت الاستبيان المعدل للأعمال السلبية (NAQ-R) لقياس التمر في مكان العمل بين الممرضات، وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من التصور عن العدالة التنظيمية ومستوى طفيف من التمر في مكان العمل، وتم تحديد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التمر في مكان العمل والعدالة التنظيمية.

2.2 مقياس كولكيت (2001) رباعي الأبعاد للعدالة التنظيمية

تم إنشاء عناصر قياس العدالة لكولكيت في دراسته حول " أبعاد العدالة التنظيمية - التحقق من البناء والقياس " عام (2001) من خلال اتباع الأعمال الأساسية في أدبيات العدالة، مركزة بشكل خاص على الأبعاد الخاصة بالعدالة التوزيعية والإجرائية والشخصية والمعلوماتية، وقد تم بعد ذلك التحقق من صحة هذه العناصر في دراستين منفصلتين، حيث أجريت الدراسة الأولى في بيئة جامعية، أما الدراسة الثانية فقد أجريت في بيئة ميدانية باستخدام موظفين في شركة تصنيع قطع لغير السيارات، وقد تم اختيار البيئات لهاتين الدراستين بشكل متعمد لتأسيس درجة من التعميم لقياس العدالة، من خلال إظهار صحة

بناء القياس في عينتين مستقلتين متنوعتين، كانت الدراستين تهدف إلى تقديم المزيد من الأدلة على الأبعاد الحقيقية للعدالة التنظيمية. (Colquitt, 2001).

وقد وضع Colquitt (2001) مجموعة من الاعتبارات عند وضعه لهذا المقياس تتمثل في:

1. عناصر العدالة التوزيعية هي أسئلة أو عبارات محددة تستخدم لقياس العدالة المدركة للنتائج أو المكافآت التي يتلقاها الشخص استنادًا إلى مساهماته أو أدائه، تقيم هذه العناصر جوانب مثل مدى انعكاس النتيجة للجهد المبذول في العمل، ومدى ملاءمة النتيجة بناءً على المساهمات، وتبرير النتيجة بناءً على أداء الشخص.
2. عناصر العدالة الإجرائية هي أسئلة أو عبارات محددة تستخدم لقياس العدالة المدركة للإجراءات المتبعة في عمليات اتخاذ القرارات، وتم تصميم هذه العناصر لتقييم جوانب مثل القدرة على التعبير عن الآراء، والتأثير على النتائج، والاتساق في تطبيق الإجراءات، وعدم وجود تحيز في اتخاذ القرارات.
3. عناصر العدالة الشخصية هي أسئلة أو عبارات محددة تستخدم لقياس العدالة المدركة للمعاملة الشخصية خلال عمليات اتخاذ القرارات أو التفاعلات داخل منظمة ما، تقيم هذه العناصر جوانب مثل الصدق، التبرير، الاحترام، واللياقة.
4. عناصر العدالة المعلوماتية هي أسئلة أو عبارات تستخدم لقياس العدالة المدركة للمعلومات المقدمة خلال عمليات اتخاذ القرارات، تقيم هذه العناصر الشروحات، والحساسية، ومعايير أخرى تتعلق بكيفية معاملة الأفراد والتواصل معهم في بيئات المنظمات.

وقد بين Colquitt & Rodell (2015). مجموعة من القضايا الأساسية المتعلقة ببناء مقاييس العدالة والنزاهة لضمان أن هذه المقاييس صالحة وموثوقة ومتماشية مع أهداف البحث والإطار النظري وتشمل:

1. محتوى العنصر: ضمان أن العناصر في أداة القياس تلتقط بدقة الجوانب ذات الصلة بالعدالة والنزاهة، مثل الأبعاد الإجرائية، التوزيعية، الشخصية، والمعلوماتية.

2. التركيز: اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي على القياس التركيز على العدالة التنظيمية أو نزاهة المشرف، اعتمادًا على السؤال البحثي والإطار النظري.

3. السياق: النظر في السياق الذي ستطبق فيه القياسات وضمان أنها ذات صلة ومناسبة لذلك السياق.

ويشير الجدول رقم (2.5) إلى قواعد العدالة المصنفة في الأبعاد المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، الشخصية، المعلوماتية) حيث توضح هذه القواعد المبادئ والمعايير الخاصة المتعلقة بالعدالة والملاءمة في سياق اتخاذ القرارات، ويقدم الجدول ملخصاً للمكونات الرئيسية ضمن كل نوع من قواعد العدالة، مثل التحكم في العملية، التحكم في القرار، الاتساق، قمع التحيز، الدقة، إمكانية التصحيح، التمثيلية، الأخلاقية، الإنصاف، المساواة، الحاجة، الاحترام، اللباقة، الصدق، والتبرير. (Colquitt & Rodell, 2015).

الجدول رقم (2.5) قواعد العدالة

النوع	الاسم	الوصف
العدالة التوزيعية	الإنصاف	يتم تخصيص النتائج حسب المساهمات
	المساواة	يتم تخصيص النتائج بالتساوي
	الحاجة	يتم تخصيص النتائج حسب الحاجة
العدالة الإجرائية	التحكم في العمليات	توفر الإجراءات فرصاً للتعبير عن الرأي
	التحكم في القرار	توفر الإجراءات التأثير على النتائج
	الاتساق	الإجراءات متسقة عبر الأشخاص والوقت
	قمع التحيز	الإجراءات محايدة وغير متحيزة
	الدقة	تعتمد الإجراءات على معلومات دقيقة
	التصحيح	توفر الإجراءات فرصاً للاستئناف على النتائج
	التمثيل	تأخذ الإجراءات بعين الاعتبار اهتمامات المجموعات الفرعية
	الأخلاق	الإجراءات تدعم معايير الأخلاق
	الاحترام	سن الإجراءات بشكل صادق ومهذب
العدالة الشخصية	اللياقة	وضع إجراءات للامتناع عن التصريحات غير اللائقة
	الصدق	التوضيحات حول أن الإجراءات صادقة
العدالة المعلوماتية	المبررات	التوضيحات حول أن الإجراءات شاملة

2.2.1 الدراسات التي بحثت مدى موثوقية وصلاحيّة استخدام مقياس كوكيت للعدالة التنظيمية في البيئات والثقافات المختلفة.

هدفت دراسة Alkhadher & Gadelrab (2016). إلى التحقق من الصلاحيّة المتزامنة لمقياس العدالة التنظيمية التي طورها كوكيت (2001)، والتي تقيس الأبعاد الإجرائية والتوزيعية والشخصية والمعلوماتية، لدى عينة كويتية من الموظفين والمعلمين، حيث تم إجراء دراستين وتكونت عينة الدراسة الأولى من 1184 مشاركاً، بواقع 728 موظفاً، و654 معلماً يعملون في القطاع العام، أما عينة الدراسة الثانية فتكونت من 373 مشاركاً بواقع 190 موظفاً و183 معلماً، وقد أظهرت النتائج مستوى عالٍ من الموثوقية بمتوسط الفا قدره 0.92، كما كشفت الدراسة أن نموذج الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية يتناسب مع البيانات بشكل أكبر من النماذج ذات العامل الواحد أو الثنائي أو الثلاثي، وقدمت الدراسة الثانية دليلاً على الصلاحيّة المتزامنة للمقياس الرباعي الأبعاد.

واختبرت دراسة Na'imah et al. (2022). صحة وموثوقية العدالة التنظيمية وتحليل الأبعاد والمؤشرات التي يمكن أن تشكل العدالة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من 162 مدرساً في منطقة بانيوماس، إندونيسيا. واستخدمت الدراسة تحليل النموذج الهيكلي (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS 3.2.8 كأداة لتحليل البيانات. وتم استخدام هذا المنهج البحثي لتحليل صحة وموثوقية مقياس العدالة التنظيمية وتحديد الأبعاد والمؤشرات التي يمكن أن تشكل متغيرات العدالة التنظيمية.

وكانت النتيجة الرئيسية للدراسة حول مقياس العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية هي أن المقياس الذي تم تجميعه في البحث وجد أنه صالح وموثوق به (موثوقية التجميع كرونباخ ألفا). وهذا يشير إلى

أن النسخة الإندونيسية من مقياس العدالة التنظيمية، المستمدة من أبعاد كولكيت، يمكن أن تقيس بفعالية عدالة منظمات المعلمين في الإعدادات التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه الأداة القياسية يمكنها تقديم رؤى قيمة حول المجالات التي تحتاج إلى تحسين داخل إدارة التعليم، مركزة بشكل خاص على أبعاد العدالة الإجرائية، التوزيعية، الشخصية، والعدالة المعلوماتية.

وتحققت دراسة Deepak & Perwez (2018). من مقياس كولكيت (2001) للعدالة التنظيمية في السياق الهندي وتحليل إدراك المحترفين ذوي الياقات البيضاء بشأن أبعاد العدالة التنظيمية، وقد استخدم الباحث منهج البحث الكمي، مركزة على تحليل البيانات الرقمية، ولتحقيق أهداف البحث، كانت عينة الدراسة تتألف من عينة عشوائية من 188 محترفاً من ذوي الياقات البيضاء في السياق الهندي، حيث قام المشاركون بملء استبيانات ذاتية الإدارة، مع معدل استجابة بلغ 94%، وقد ركزت الدراسة على أفراد من فئات عمرية مختلفة، مع غالبية تقع بين الأعمار من 26 إلى 32 عاماً، مما يشير إلى تمثيل متنوع للقوى العاملة، وقد احتوى الاستبيان على فقرتين، الأولى ركز على المعلومات الديموغرافية وملف العمل للمحترفين ذوي الياقات البيضاء، بينما شمل الجزء الثاني أسئلة من مقياس كولكيت (2001) المكون من 20 عنصراً لقياس أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، المعلوماتية، والشخصية).

وكانت النتيجة الرئيسية للدراسة مقياس كولكيت للعدالة التنظيمية يعتبر موثقاً لقياس أبعاد العدالة في السياق الهندي، حيث أظهرت الدراسة تصورات إيجابية لدى المشاركين بخصوص النتائج المتلقاة والإجراءات المتبعة، مما يشير إلى أن مقياس هو أداة قياس مناسبة لتقييم العدالة التنظيمية.

واختبرت دراسة Baka (2018). الخصائص السيكومترية لمقياس العدالة التنظيمية لكولكيت في عينة بولندية، وقد أجريت الدراسة التحقيقية على عينتين من المشاركين العاملين في الشركات العامة والخاصة

بواقع (209) مشاركاً في الدراسة الأولى و(659) مشاركاً في الدراسة الثانية، وتم إجراء تحليلات العوامل التحقيقية والتحليل التأكدي للنموذج، بالإضافة إلى تقدير الاتساق الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، تم تقييم الصلاحية التنبؤية عن طريق تصنيف العدالة التنظيمية مع العوامل والنتائج ذات الصلة بالوظيفة، بما في ذلك موارد العمل وسلوك العمل المضر. وقد دعمت النتائج تحليلات العوامل التحقيقية والتحليل التأكدي للنموذج البولندي لمقياس العدالة التنظيمية رباعي الأبعاد، والتي يمكن أن تكون مفيدة في تقييم العدالة التنظيمية في إطار بولندي.

وقدمت دراسة Omar et al. (2018). أدلة على صحة العوامل والخصائص السيكومترية للنسخة الأرجنتينية من مقياس العدالة التنظيمية لكولكيت، ولتحقيق الهدف، تم إجراء دراسة كمية تجريبية، وتم الحصول على البيانات من عينة عشوائية تتألف من 406 موظفين (212 رجل، 194 امرأة) في منظمات أرجنتينية مختلفة، وأظهرت النتائج دعمها لمقياس العدالة الرباعي الأبعاد (العدالة التوزيعية، الإجرائية، الشخصية، والمعلوماتية)، من خلال إظهار مؤشرات جيدة لموثوقية وصدق المقياس، مما يجعل الخصائص المعتمدة أداة مفيدة لمقياس ادراك العدالة التنظيمية داخل المنظمات الأرجنتينية.

كما تحققت دراسة Gracia et al. (2014). من صحة النسخة الإسبانية من مقياس العدالة التنظيمية لكولكيت في عينة من الموظفين الإسبان في قطاع الخدمات، وذلك من خلال تحليل الخصائص السيكومترية للتكيف الإسباني لمقياس كولكيت وتأكيد صحته في السياق الإسباني، بالإضافة إلى توفير أداة موثوقة لدراسة تصورات العدالة في المؤسسات، وفهم تأثيرها على أداء العمال ورفاهيتهم، وتيسير تطبيق المقياس في عينات تتحدث الإسبانية لأغراض البحث والتطبيق العملي، وقد تم تطبيق المقياس على 460 موظفاً إسبانياً من قطاع الخدمات، كانت نسبة الرجال 40.4% والنساء 59.6، وقد أظهر

تحليل العامل التأكيدي دعم هيكل الأبعاد الأربعة للنسخة الإسبانية من المقياس، وقد تراوحت قيم ألفا كرونباخ المحصل عليها للأبعاد الفرعية بين 0.88 و 0.95، وكانت الارتباطات بين النسخة الإسبانية من المقياس ورضا العمل ذات دلالة إحصائية وكانت ذات قوة معتدلة إلى عالية، مما يشير إلى درجة معقولة من صحة البناء.

من خلال الأدبيات السابقة التي بحثت صحة وموثوقية استخدام مقياس العدالة التنظيمية رباعي الأبعاد لكونكيت، في البيئات والثقافات المختلفة بشكل عام والبيئة العربية بشكل خاص، فإنه من الممكن استخدام المقياس الرباعي الأبعاد في البيئة الفلسطينية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- المقدمة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة وعينتها
- المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- صدق أداة الدراسة وثباتها
- المعالجة الإحصائية للبيانات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

3.1 المقدمة

يناقش الفصل الثالث الإجراءات العلمية والخطوات المنهجية في إعداد الدراسة، حيث إن المنهجية تعد أداة ربط بين ما هو معرفي نظري وتطبيقي، وما بين إمكانية تجسيد ذلك على أرض الواقع وتطبيقه، حيث يقدم هذا الفصل الطريقة العلمية في جمع البيانات وتحليلها والمنهج العلمي المستخدم، وقياس الصدق، والثبات وتوزيع مجتمع وعينة الدراسة والجداول التفصيلية للمجتمع والعينة لأجل الوصول الى نتائج علمية وصفية عن الظاهرة محل الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومن خلال العديد من الأسئلة التي تريد الدراسة الحالية الحصول عليها، فقد استخدم الباحث المنهج التفسيري التتابعي المختلط، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل المنظم للمشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، ومن ثم العمل على التعمق في تفسير النتائج التي تم الحصول عليها في الجانب الكمي، وبناء عليه تم استخدام الإستبانة كأداة كمية للحصول على البيانات، ثم تم استخدام المقابلات المهيكلة في الجزء النوعي لتفسير النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب الكمي.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية (جامعة النجاح الوطنية، جامعة بير زيت، جامعة القدس، جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين)، وتم حصر أعداد الموظفين الإداريين بناء على إحصائية وزارة التعليم العالي للعام 2023/2022، لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (ملحق رقم 3)، وقد بلغ عدد الموظفين الإداريين في

هذه الجامعات 1328 موظفاً، والجدول رقم (3.1) يوضح توزيع الموظفين في الجامعات المستهدفة من الدراسة.

جدول رقم (3.1): جدول مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الجامعة	حجم المجتمع (عدد الموظفين الإداريين)
1.	جامعة النجاح الوطنية	352
2.	جامعة بير زيت	317
3.	جامعة القدس	289
4.	جامعة بيت لحم	99
5.	جامعة الخليل	123
6.	جامعة بوليتكنك فلسطين	148
	المجموع	1328

3.4 عينة الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة استخدام أسلوب المسح بالعينة الطبقيّة العشوائية النسبية (Proportional Stratified sample) على اعتبار توزيع أفراد مجتمع الدراسة على 6 جامعات (طبقات).

ولحساب حجم عينة الدراسة، استخدم الباحث قانون حساب حجم العينة العشوائية البسيطة بناءً على

القانون التالي:

$$SS=Z^2*(P)*(1-P)/C^2$$

حيث أن:

SS: حجم العينة المطلوب، Z: قيمة الإحصائية Z (1.96 عند مستوى ثقة 95%)

P: نسبة الدقة (50%)، C: هامش الخطأ ($\pm 5 = 0.05$)

وتم إجراء تصحيح إحصائي لحجم العينة الناتج من المعادلة السابقة باستخدام المعادلة التالية وذلك

نظرا لكون مجتمع الدراسة محدود Finite Population:

$$\text{New SS} = \text{SS} / (1 + ((\text{SS}-1)/\text{POP}))$$

حيث أن:

New SS: حجم العينة النهائي، POP: حجم مجتمع الدراسة

(<https://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm>)

وبناءً على قانون حجم العينة السابق، كان على الباحث أن يختار عينة حجمها على الأقل 299 قربت إلى 300 بنسبة 23% تقريبا من حجم مجتمع الدراسة البالغ حجمه (1328)، و بناءً على ذلك تم توزيع عدد من أدوات الدراسة الممثلة بالاستبانة بما يعادل نسبة (23%) من حجم المجتمع في كل جامعة (طبقة) من الجامعات الستة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (256) استبانة، و بذلك تكون نسبة الاسترداد (85%) تقريبا، وتعتبر هذه النسبة المستردة مناسبة ومقبولة لإكمال الدراسة بطريقة المسح بالعينة الطبقيّة حيث أن نسبة الاسترداد المقبولة للمسح بالعينة يجب أن تتراوح ما بين 60%-80% على الأقل بناءً على ما توصي به مراجع البحث العلمي: (Johnson and Owens, 2003; Nulty, 2008; Punch, 2003; Carley- Baxter et al., 2009; Saldivar, 2012).

والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب طبقات الدراسة ونسبة الاسترداد في كل

طبقة:

جدول (3.2):

توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب طبقات الدراسة

العينة المستردة	حجم العينة المطلوب = 23% من حجم المجتمع في كل طبقة	عدد الموظفين الإداريين = حجم المجتمع في كل طبقة	الوزارة (الطبقة)
67	80	352	جامعة النجاح الوطنية
56	72	317	جامعة بيرزيت
54	65	289	جامعة القدس
22	22	99	جامعة بيت لحم
28	28	123	جامعة الخليل
29	33	148	جامعة بوليتكنك فلسطين
256	300	1328	المجموع

والجدول الآتي يوضح توزيع الأشخاص المبحوثين في عينة الدراسة المستردة حسب المعلومات

الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (3.3):

خصائص المبحوثين الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	117	45.7%
	أنثى	139	54.3%
	المجموع	256	100.0%
المستوى التعليمي	بكالوريوس فما دون	152	59.4%
	دراسات عليا	104	40.6%
	المجموع	256	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	24	9.4%
	5-15 سنة	89	34.8%

55.9%	143	أكثر من 15 سنة	المسمى الوظيفي
100.0%	256	المجموع	
60.2%	154	موظف مكتبي	
15.2%	39	رئيس قسم	
9.4%	24	مدير دائرة	
15.2%	39	موظف فني	
100.0%	256	المجموع	
10.9%	28	جامعة الخليل	الجامعة
26.2%	67	جامعة النجاح	
21.9%	56	جامعة بيرزيت	
21.1%	54	جامعة القدس	
8.6%	22	جامعة بيت لحم	
11.3%	29	جامعة بوليتكنك فلسطين	
100.0%	256	المجموع	

3.5 أداة الدراسة

3.5.1 أداة الدراسة الكمية

استخدم الباحث مقياس كوكليت للعدالة التنظيمية وكان على شكل استبانة لدراسة وقياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية، وتكون المقياس من أربعة أبعاد رئيسية هي: بعد العدالة التوزيعية ويتكون من (4) فقرات، وبعد العدالة الاجرائية ويتكون من (7) فقرات، وبعد العدالة الشخصية ويتكون من (4) فقرات، وبعد العدالة المعلوماتية ويتكون من (5) فقرات، وتدرجت إجابات المبحوثين على أسئلة و فقرات الاستبانة بالتدرج الخماسي (1 - 5) على النحو الآتي: (غير موافق بشدة = 1)، (غير موافق = 2)، (إلى حد ما = 3)، (موافق = 4)، (موافق بشدة = 5). وقد تم استخدام هذا التدرج وإسناد هذه

الأرقام للإجابات بناءً على ما توصي به مراجع البحث العلمي. (Saunders and Lewis، 2019; Guerra، 2008; Knapp، 2016; Crocker and Algina، et al. 1990).

3.5.2 أداة الدراسة النوعية

تم استخدام المقابلة المهيكلة من أجل تفسير نتائج البيانات الكمية التي تم جمعها، حيث تم عرض وشرح هذه النتائج إلى المقابلين، بحيث تم تصميم أسئلة المقابلة بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها في الجانب الكمي من الدراسة.

3.6 ثبات الأداة

ثبات أداة الدراسة يقصد به مدى تجانس إجابات المبحوثين واتساقها على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة اجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج ذاتها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على نفس مجموعة المبحوثين في الظروف والأوضاع نفسها (Crocker، 2008، page 106). ولقياس ثبات أداة الدراسة – الاستبانة– تم قياس الثبات لمحاور أداة الدراسة والفقرات، وذلك باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ ألفا – Cronbach Alpha)، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الثبات:

جدول رقم (3.4)

معاملات الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العدالة التوزيعية	4	0.94
العدالة الاجرائية	7	0.93
العدالة الشخصية	4	0.96
العدالة المعلوماتية	5	0.95
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	20	0.94

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد العدالة التنظيمية تراوحت ما بين (0.93-0.96)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية لمحور العدالة التنظيمية (0.94)، و هذا يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 94% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف والأوضاع نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة الاستبانة مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت المحاور من أجلها لأن معاملات الثبات جميعها تزيد عن أو تساوي (70%) وهو الحد الأدنى المقبول لمعاملات الثبات في مثل هذه الدراسات (Hair et al., 2014, page 125).

3.7 صدق أداة الدراسة

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم فحص صدق أداة الدراسة الحالية بالطرق والأساليب التالية:

3.7.1 صدق المحكمين

للارتقاء بمستوى الاستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض العبارات كي تصبح أكثر وضوحاً، من حيث الصياغة وانتمائها للمحاور التي تندرج تحتها.

3.7.2 صدق المحتوى

ومن ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط، والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة وذلك مع الدرجة الكلية لكل محور. وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق عندما تكون معاملات الارتباط للفقرات دالة احصائياً (جميعها أو معظمها) وذلك بأن يكون مستوى الدلالة مقابل كل

فقرة أقل من 0.05، بالتالي هذا يدل على قدرة هذه الفقرات في قياس هذه المحاور قياساً دقيقاً وتعبيرها عنها تعبيراً مناسباً. وفيما يلي توضيح لنتائج معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لمحاورها:

جدول (3.5): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور العدالة التوزيعية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي	0.945	0.000
2.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع الأعمال والمسؤوليات التي أنجزها	0.950	0.000
3.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي	0.878	0.000
4.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع نتائج أدائي في العمل	0.925	0.000

جدول (3.6): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور العدالة الاجرائية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5.	تمنح لي الفرصة عن التعبير عن رأيي ومشاعري في القرارات والإجراءات المستخدمة في العمل	0.802	0.000
6.	تمنح لي الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما، يخصني قبل صدوره	0.839	0.000
7.	يتم تطبيق القرارات والإجراءات بشكل متناسق ومتناغم على الجميع	0.872	0.000
8.	يتم تطبيق القرارات والإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز	0.847	0.000
9.	تُتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بي بناء على معلومات دقيقة	0.878	0.000
10.	تُمنح لي الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء أضر بي	0.818	0.000
11.	تحافظ القرارات والإجراءات على المعايير الأخلاقية والمعنوية للعاملين	0.828	0.000

جدول (3.7): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور العدالة الشخصية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12.	يعاملني مسؤولي المباشر بطريقة مهذبة	0.933	0.000
13.	يعاملني مسؤولي المباشر بكرامة	0.965	0.000
14.	يعاملني مسؤولي المباشر باحترام	0.972	0.000
15.	يمنتع مسؤولي المباشر عن التصريحات أو التعليقات غير اللائقة	0.884	0.000

جدول (3.8): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور العدالة المعلوماتية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16.	يعتمد مسؤولي المباشر مبدأ الصراحة في القرارات والإجراءات المتعلقة بالعمل	0.915	0.000
17.	يقوم مسؤولي المباشر بشرح القرارات والإجراءات بشكل دقيق	0.922	0.000
18.	يوضح لي مسؤولي المباشر مبررات أي قرار أو إجراء متعلق بوظيفتي بشكل معقول	0.937	0.000
19.	تصلني توضيحات مسؤولي المباشر حول أي إجراء متصل بعلمي في الوقت المناسب	0.931	0.000
20.	المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين	0.860	0.000

ومن خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة أقل من 0.05) بين

الفقرات جميعها مع الدرجات الكلية لها في كل محور، وذلك يدل على ارتفاع درجة صدق المحتوى لأداة

الدراسة، وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة في قياس كل محور تنتمي إليه.

3.7.3 قياس الصدق البنائي

الصدق البنائي يعبر عن مدى ارتباط محاور الدراسة الجزئية بالمحور الكلي الذي تكونه، ومن أجل

التأكد من الصدق البنائي لمقياس العدالة التنظيمية، تم حساب معاملات الارتباط بين محاور العدالة التنظيمية

والدرجة الكلية لتلك المحاور، وذلك على النحو التالي:

الجدول (3.9)

معاملات الارتباط لمحاور العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محاور العدالة التنظيمية
0.000	0.591	العدالة التوزيعية
0.000	0.853	العدالة الاجرائية
0.000	0.744	العدالة الشخصية
0.000	0.854	العدالة المعلوماتية

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة أقل من 0.05) بين

الدرجات الكلية جميعها لمحاور العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية لها، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة في قياس وبناء محور العدالة للتنظيمية.

3.8 المعالجة الإحصائية للبيانات

قام الباحث بمراجعة البيانات، وذلك بعد جمعها من أداة الاستبانة من أجل إدخالها إلى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (غير موافق بشدة) الرقم 1، وأعطيت الإجابة (غير موافق) الرقم 2، وأعطيت الإجابة (إلى حد ما) الرقم 3، وأعطيت الإجابة (موافق) الرقم 4، وأعطيت الإجابة (موافق بشدة) الرقم 5، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق العدالة التنظيمية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية باستخدام مقياس كولكيت.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبانة باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمحاور، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبير عن ترتيبها (ابتداءً من

الدرجة المنخفضة جداً = 1 إلى الدرجة المرتفعة جداً = 5) بغض النظر عن تسمياتها. وحسب (جيف ساورو وآخرون) (Agresti, 2002 ; Sauro and Lewis, 2012) ، فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تم استخدام معادلة (Cronbush Alpha) لفحص ثبات أداة الاستبانة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الاستبانة وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

3.9 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة، وهي (1) وأعلى قيمة، وهي 4=4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5)، ليصبح الناتج $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وهي (1)، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى وشدة الاستجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي.

الجدول (3.10)

مفتاح التصحيح الخماسي للتدرج حسب مقياس ليكرت

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

الفصل الرابع: نتائج تحليل أسئلة الدراسة والمقابلات

- المقدمة
- تحليل نتائج أسئلة الدراسة وعرضها
- تحليل المقابلات

4.1 المقدمة

هذا الفصل يهدف الى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية في تحليل أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية باستخدام مقياس كولكيت عن طريق استخدام جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

4.2 تحليل أسئلة الدراسة:

4.2.1 السؤال الرئيسي للدراسة: ما مدى تطبيق العدالة التنظيمية على الموظفين الإداريين في

الجامعات العامة الفلسطينية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية لمحاور العدالة التنظيمية.

الجدول (4.1): الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية، والأوزان النسبية لمحاور العدالة التنظيمية.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور العدالة التنظيمية
متوسطة	60.9%	0.98	3.04	العدالة التوزيعية
متوسطة	63.2%	0.86	3.16	العدالة الاجرائية
مرتفعة جدا	84.3%	0.81	4.22	العدالة الشخصية
مرتفعة	74.7%	0.88	3.73	العدالة المعلوماتية
مرتفعة	69.8%	0.68	3.49	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية

ويتضح من الجدول السابق بأن درجة تطبيق العدالة التنظيمية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.49) وبوزن نسبي 69.8% وانحراف معياري (0.68). كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة العدالة الشخصية بوسط حسابي مقداره (4.22) ووزن نسبي 84.3% وهي مرتفعة جداً، يليها درجة العدالة المعلوماتية بوسط حسابي مقداره (3.73) ووزن نسبي 74.7% وهي مرتفعة، يليها درجة العدالة الاجرائية بوسط حسابي مقداره (3.16) ووزن نسبي 63.2% وهي متوسطة، وأخيراً درجة العدالة التوزيعية بوسط حسابي مقداره (3.04) ووزن نسبي 60.9% وهي متوسطة.

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

4.2.2 السؤال الفرعي الأول: ما مدى تطبيق العدالة التوزيعية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة التوزيعية.

جدول (4.2)

الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة التوزيعية

الرقم	مدى تطبيق العدالة التوزيعية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع نتائج أدائي في العمل	3.06	1.08	61.3%	متوسطة
2.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي	3.05	1.06	61.0%	متوسطة
3.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع الأعمال والمسؤوليات التي أنجزها	3.04	1.06	60.9%	متوسطة
4.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي	3.02	1.06	60.5%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.04	0.98	60.9%	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى تطبيق العدالة التوزيعية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتبة ترتيباً

تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت

متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.04) ووزن نسبي مقداره (60.9%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.98)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق العدالة التوزيعية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية متوسطة.

ورتببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع نتائج أدائي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي) بمتوسط حسابي مقداره (3.05) وانحراف معياري مقداره (1.06).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي) بمتوسط حسابي مقداره (3.02) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع الأعمال والمسؤوليات التي أنجزها) بمتوسط حسابي مقداره (3.04) وانحراف معياري مقداره (1.06).

ومن خلال آراء المبحوثين يستنتج بأن درجة الموافقة كانت لدى المبحوثين متوسطة فيما يخص مناسبة الرواتب والامتيازات الوظيفية مع ساعات عمل الموظف، ومع الجهد الذي يبذله في عمله، ومع الأعمال والمسؤوليات التي ينجزها، ومع نتائج أدائه في العمل.

4.2.3 السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تطبيق العدالة الاجرائية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة الاجرائية.

جدول (4.3)

الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة الاجرائية

الرقم	مدى تطبيق العدالة الاجرائية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
5.	تحافظ القرارات والإجراءات على المعايير الأخلاقية والمعنوية للعاملين	3.41	0.95	68.3%	مرتفعة
6.	تمنح لي الفرصة عن التعبير عن رأيي ومشاعري في القرارات والإجراءات المستخدمة في العمل	3.38	1.06	67.7%	متوسطة
7.	تمنح لي الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء أضر بي	3.29	0.99	65.8%	متوسطة
8.	تتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بي بناء على معلومات دقيقة	3.14	0.99	62.7%	متوسطة
9.	تمنح لي الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما، يخصني قبل صدوره	3.11	1.03	62.1%	متوسطة
10.	يتم تطبيق القرارات والإجراءات بشكل متناسق ومتناغم على الجميع	3.00	1.06	60.0%	متوسطة
11.	يتم تطبيق القرارات والإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز	2.78	1.08	55.5%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.16	0.86	63.2%	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى تطبيق العدالة الاجرائية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتبة ترتيباً

تتنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت

متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.16) ووزن نسبي مقداره (63.2%) والانحراف المعياري

الكل مقداره (0.86)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق العدالة الاجرائية على الموظفين الإداريين في

الجامعات العامة الفلسطينية متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:
الفقرة (تحافظ القرارات والإجراءات على المعايير الأخلاقية والمعنوية للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.41)
وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (تمنح لي الفرصة عن التعبير عن رأيي ومشاعري في القرارات
والإجراءات المستخدمة في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة
(تُمنح لي الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء أضر بي) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري
مقداره (0.99).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم تطبيق القرارات والإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز)
بمتوسط حسابي مقداره (2.78) وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (يتم تطبيق القرارات والإجراءات بشكل
متناسق ومتناغم على الجميع) بمتوسط حسابي مقداره (3) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (تمنح لي
الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما، يخصني قبل صدوره) بمتوسط حسابي مقداره (3.11) وانحراف
معياري مقداره (1.03)، الفقرة (تُتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بي بناء على معلومات دقيقة) بمتوسط
حسابي مقداره (3.14) وانحراف معياري مقداره (0.99).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يتضح بأنه تحافظ القرارات والإجراءات على
المعايير الأخلاقية والمعنوية للعاملين.

لكن ومن ناحية أخرى فإن درجة الموافقة كانت متوسطة لدى المبحوثين فيما يتعلق بمنح الموظف
الفرصة للتعبير عن رأيه ومشاعره في القرارات والإجراءات المستخدمة في العمل، ومنحه الفرصة للتظلم من
أي قرار أو إجراء يضر به، كما كانت الموافقة متوسطة على أنه تتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بالموظف
بناء على معلومات دقيقة، أو منحه الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما، يخصه قبل صدوره، أو تطبيق

القرارات والإجراءات بشكل متناسق ومتناغم على الجميع، أو تطبيق القرارات والإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز.

4.2.4 السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تطبيق العدالة الشخصية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة الشخصية.

جدول (4.4)

الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة الشخصية

الرقم	مدى تطبيق العدالة الشخصية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
12.	يعاملني مسؤولي المباشر باحترام	4.25	0.84	85.0%	مرتفعة جدا
13.	يعاملني مسؤولي المباشر بكرامة	4.24	0.88	84.8%	مرتفعة جدا
14.	يعاملني مسؤولي المباشر بطريقة مهذبة	4.22	0.85	84.5%	مرتفعة جدا
15.	يمنتع مسؤولي المباشر عن التصريحات أو التعليقات غير اللائقة	4.16	0.87	83.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.22	0.81	84.3%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى تطبيق العدالة الشخصية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.22) ووزن نسبي مقداره (84.3%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.81)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق العدالة الشخصية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:
الفقرة (يعاملني مسؤولي المباشر باحترام) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.84)،
الفقرة (يعاملني مسؤولي المباشر بكرامة) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.88).
في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يمنتع مسؤولي المباشر عن التصريحات أو التعليقات غير اللائقة)
بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (يعاملني مسؤولي المباشر بطريقة
مهذبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.85).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:
مدى تطبيق العدالة الشخصية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية تتمثل بأنه يتم معاملة
الموظفين الإداريين من قبل مسؤوليهم المباشرين باحترام، كما تتم معاملتهم من قبل مسؤوليهم المباشرين بكرامة،
وبطريقة مهذبة، كما يمنتع مسؤوليهم المباشرين عن التصريحات أو التعليقات غير اللائقة.

4.2.5 السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة المعلوماتية.

جدول (4.5)

الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات محور العدالة المعلوماتية

الرقم	مدى تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
16.	يعتمد مسؤولي المباشر مبدأ الصراحة في القرارات والإجراءات المتعلقة بالعمل	3.83	0.92	76.6%	مرتفعة
17.	يقوم مسؤولي المباشر بشرح القرارات والإجراءات بشكل دقيق	3.74	0.98	74.8%	مرتفعة
18.	يوضح لي مسؤولي المباشر مبررات أي قرار أو إجراء متعلق بوظيفتي بشكل معقول	3.73	0.96	74.7%	مرتفعة
19.	تصلني توضيحات مسؤولي المباشر حول أي إجراء متصل بعملتي في الوقت المناسب	3.72	0.96	74.5%	مرتفعة
20.	المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين	3.64	0.99	72.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.73	0.88	74.7%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتبة

ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين

كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) ووزن نسبي مقداره (74.7%) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (0.88)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين

في الجامعات العامة الفلسطينية مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

الفقرة (يعتمد مسؤولي المباشر مبدأ الصراحة في القرارات والإجراءات المتعلقة بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره

(3.83) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (يقوم مسؤولي المباشر بشرح القرارات والإجراءات بشكل دقيق) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.98).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (تصليني توضيحات مسؤولي المباشر حول أي إجراء متصل بعملية في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.96)، الفقرة (يوضح لي مسؤولي المباشر مبررات أي قرار أو إجراء متعلق بوظيفتي بشكل معقول) بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.96).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
مدى تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية تتمثل بأنه يعتمد المسؤولون المباشرون للموظفين مبدأ الصراحة في القرارات والإجراءات المتعلقة بالعمل، كما يقوم المسؤول المباشر بشرح القرارات والإجراءات بشكل دقيق، كما يوضح لهم المسؤول المباشر مبررات أي قرار أو إجراء متعلق بوظيفتهم بشكل معقول، كما ان الموظفين الإداريين تصلهم توضيحات مسؤوليهم المباشرين حول أي إجراء متصل بعملهم في الوقت المناسب، كما أن المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين.

4.3 تحليل المقابلات

قام الباحث بعمل مقابلات مع نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية موضع الدراسة، وذلك من أجل التعمق في تفسير النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب الكمي من الدراسة، وكانت نتائج المقابلة على النحو الآتي:

4.3.1 العدالة التوزيعية

تم عرض النتيجة التي تم الحصول عليها في الجانب الكمي للدراسة فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية وأن درجة تطبيق العدالة التوزيعية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية كانت متوسطة، وأن آراء المبحوثين كانت بأن درجة الموافقة لدى المبحوثين متوسطة فيما يخص مناسبة الرواتب والامتيازات الوظيفية مع ساعات عمل الموظف، ومع الجهد الذي يبذله في عمله، ومع الأعمال والمسؤوليات التي ينجزها، ومع نتائج أدائه في العمل، حيث تم توجيه الأسئلة لهم عن تفسيرهم لهذه النتيجة وكانت إجاباتهم على النحو الآتي:

م. أ.: "أن الكادر المالي المطبق غير كافي ولا يلبي طموحات العاملين، ومن المفترض فتح وتعديل الكادر الموقع بين مجلس اتحاد النقابات وإدارة الجامعات ومجلس التعليم العالي"

م. ب. "يتطلب تعديل الكادر المالي المطبق في الجامعات في ظل الالتزامات وارتفاع النفقات والأوضاع المعيشية."

م. ج.: "من المفترض العمل على تعديل الكادر ونظراً للظروف الصعبة التي يمر بها شعبنا الفلسطيني، وخصوصاً الحرب على غزة فقد تأجلت المطالب النقابية بتعديل هذا الكادر إلى إشعار آخر."

م. د.: "من المفترض أن يتم فتح الكادر المالي من جديد بناء على الاتفاق الموقع ما بين مجلس اتحاد النقابات وإدارة الجامعات ومجلس التعليم العالي."

4.3.2 العدالة الإجرائية

تم عرض النتيجة التي تم الحصول عليها في الجانب الكمي للدراسة فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية وأن درجة تطبيق العدالة الإجرائية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية كانت متوسطة، حيث كانت آراء المبحوثين واتجاهاتهم بأن القرارات والإجراءات تحافظ على المعايير الأخلاقية والمعنوية للعاملين بدرجة مرتفعة، لكن ومن ناحية أخرى فإن درجة الموافقة كانت متوسطة لدى المبحوثين فيما يتعلق بمنح الموظف الفرصة للتعبير عن رأيه ومشاعره في القرارات والإجراءات المستخدمة في العمل، ومنحه الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء يضر به، كما كانت الموافقة متوسطة على أنه تتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بالموظف بناء على معلومات دقيقة، أو منحه الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما، يخصه قبل صدوره، أو تطبيق القرارات والإجراءات بشكل متناسق ومتناغم على الجميع، أو تطبيق القرارات والإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز، حيث تم توجيه الأسئلة لهم عن تفسيرهم لهذه النتيجة وكانت إجاباتهم على النحو الآتي:

م. أ.: "وأن رضى العاملين والمرؤوسين غاية لا تدرك، وصعب تحقيقها مئة بالمئة، فالعدالة منقوصة لغياب قانون موحد".

م. ه.: "إن تطبيق الإجراءات بشكل عادل تحتاج إلى بيئة وظروف يسودها الاستقرار الداخلي في الجامعات من كل الجوانب مالياً، سياسياً وأكاديمياً، والتي تعتبر الأساس في إشعار العاملين بالعدالة".

م. ب.: "في بعض الجامعات لا يوجد أنظمة تحدد العلاقة بين الموظفين والإدارة، وبعضها لا يوجد عندهم دليل واضح للسياسيات وإجراءات العمل فالجامعات بحاجة إلى وضع مسودة خاصة تنظم العلاقة بين الإدارة والموظفين".

4.3.3 العدالة المعلوماتية

تم عرض النتيجة التي تم الحصول عليها في الجانب الكمي للدراسة فيما يتعلق بالعدالة المعلوماتية وأن درجة تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية كانت مرتفعة، وبأن تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية تتمثل بأن يعتمد المسؤولون المباشرون للموظفين مبدأ الصراحة في القرارات والإجراءات المتعلقة بالعمل، كما يقوم المسؤول المباشر بشرح القرارات والإجراءات بشكل دقيق، كما يوضح لهم المسؤول المباشر مبررات أي قرار أو إجراء متعلق بوظيفتهم بشكل معقول، كما ان الموظفين الإداريين تصلهم توضيحات مسؤوليهم المباشرين حول أي إجراء متصل بعملهم في الوقت المناسب، كما أن المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين، وقد تم توجيه الأسئلة لهم عن تفسيرهم لهذه النتيجة وكانت إجاباتهم على النحو الآتي:

م. أ.: " يوجد في الجامعات عدد كبير من الكفاءات المهنية أصحاب التجربة الواسعة في قيادة العمل الإداري، وهذا يؤدي إلى استطاعتهم وضع المبررات للقرارات والإجراءات بشكل معقول"

م. ج.: " عندما يتم اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على المهنية، فإن ذلك يمكن المسؤولين ومتخذي القرار في الجامعات من شرح تلك القرارات ووضع التوضيحات اللازمة للموظفين عنها، وبالتالي تحقيق العدالة للجميع لما في ذلك من مصلحة للجامعة، كما أن العدالة تختلف من شخص لآخر وتعتمد على ثقافة العاملين والمرؤوسين أنفسهم."

4.3.4 العدالة الشخصية

تم عرض النتيجة التي تم الحصول عليها في الجانب الكمي للدراسة فيما يتعلق بالعدالة الشخصية وأن درجة تطبيق العدالة الشخصية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية كانت مرتفعة جداً، حيث أن آراء الباحثين بأنه يتم معاملة الموظفين الإداريين من قبل مسؤوليهم المباشرين باحترام، كما تتم

معاملتهم من قبل مسؤوليهم المباشرين بكرامة، وبطريقة مهذبة، كما يتمتع مسؤوليهم المباشرين عن التصريحات أو التعليقات غير اللائقة، وقد تم توجيه الأسئلة لهم عن تفسيرهم لهذه النتيجة وكانت إجاباتهم على النحو الآتي:

م. ب: " طبيعة المجتمع الفلسطيني بأنه مجتمع مترابط، والقيم التي يتمتع بها قيم حميدة، بحيث تكون المعاملة بطريقة أخلاقية ناشئة عما توارثته الأجيال من قيم مجتمعية ".

م. ج.: " العدالة الشخصية تختلف من شخص لآخر فهي تعتمد على ثقافة العاملين والمرؤوسين أنفسهم، والقيم المجتمعية الموجودة في بيئتنا الفلسطينية".

م. و.: " إن مدراء الدوائر المختلفة في الجامعات هم من الكفاءات المهنية وأصحاب التجربة الواسعة في قيادة العمل الإداري، وهم من أصحاب الشهادات العليا، فإنه من الطبيعي أن تكون المعاملة الشخصية مبنية على الإحترام المتبادل بين المدراء والمرؤوسين".

الفصل الخامس تفسير النتائج والتوصيات

- مقدمة
- تفسير نتائج أسئلة الدراسة
- تفسير نتائج المقابلات
- التوصيات

5.1 مقدمة

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات العامة الفلسطينية باستخدام مقياس كوكلييت، وفي هذا الفصل تم توضيح نتائج هذه الدراسة وتفسيرها، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بناءً على ما ورد في أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

5.2 نتائج أسئلة الدراسة:

5.2.1 السؤال الرئيسي للدراسة: ما مدى تطبيق العدالة التنظيمية على الموظفين الإداريين في الجامعات

العامة الفلسطينية؟

تبين بأن درجة تطبيق العدالة التنظيمية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتفعة، كما تبين بأن أعلى الدرجات هي درجة العدالة الشخصية وهي مرتفعة جداً، يليها درجة العدالة المعلوماتية وهي مرتفعة، يليها درجة العدالة الإجرائية وهي متوسطة، وأخيراً درجة العدالة التوزيعية وهي متوسطة، وتشير هذه النتائج إلى أن قادة الجامعات يمارسون العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة بدرجة عالية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العيسى، 2024) التي أظهرت أن العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين كان مرتفعاً، ودراسة (جمعة، 2024) التي أظهرت أن مستوى العدالة التنظيمية بالجامعات السعودية كان مرتفعاً، ودراسة (طنبوز وآخرون، 2022) التي أظهرت أن مستوى العدالة التنظيمية للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، و(العدوان والعياصرة، 2020) التي أظهرت أن العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً.

وتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

5.2.2 السؤال الأول: ما مدى تطبيق العدالة التوزيعية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية.

تبين بأن درجة مدى تطبيق العدالة التوزيعية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية متوسطة.

كما اتضح بأن درجة الموافقة كانت لدى المبحوثين متوسطة فيما يخص مناسبة الرواتب والامتيازات الوظيفية مع ساعات عمل الموظف، ومع الجهد الذي يبذله في عمله، ومع الأعمال والمسؤوليات التي ينجزها، ومع نتائج أدائه في العمل، وهذا يشير إلى اتفاق عينة الدراسة أن القيادات الجامعية تراعي العدالة التوزيعية إلى حد ما.

5.2.3 السؤال الثاني: ما مدى تطبيق العدالة الاجرائية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية.

تبين بأن درجة مدى تطبيق العدالة الاجرائية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية متوسطة.

كما تبين بأن الجامعات تحافظ في القرارات والإجراءات على المعايير الأخلاقية والمعنوية للعاملين، لكن درجة الموافقة كانت متوسطة لدى المبحوثين فيما يتعلق بمنح الموظف الفرصة للتعبير عن رأيه ومشاعره في القرارات والإجراءات المستخدمة في العمل، ومنحه الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء يضر به، كما كانت الموافقة متوسطة على أنه تتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بالموظف بناءً على معلومات دقيقة، أو منحه الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما، يخصه قبل صدوره، أو تطبيق القرارات والإجراءات بشكل متناسق ومتناغم على الجميع، أو تطبيق القرارات والإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز، وهذا يشير إلى أن الإدارات الجامعية تراعي إلى حد ما العدالة في الإجراءات.

5.2.4 السؤال الثالث: ما مدى تطبيق العدالة الشخصية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية.

تبين بأن درجة مدى تطبيق العدالة الشخصية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتفعة جدا.

كما تبين بأن مدى تطبيق العدالة الشخصية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية تتمثل بأنه يتم معاملة الموظفين الإداريين من قبل مسؤوليهم المباشرين باحترام، كما تتم معاملتهم من قبل مسؤوليهم المباشرين بكرامة، وبطريقة مهذبة، كما يتمتع مسؤوليهم المباشرين عن التصريحات أو التعليقات غير اللائقة.

5.2.5 السؤال الرابع: ما مدى تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية.

تبين بأن درجة مدى تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتفعة.

كما تبين بأن مدى تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية تتمثل بأنه يعتمد المسؤولون المباشرون للموظفين مبدأ الصراحة في القرارات والإجراءات المتعلقة بالعمل، كما يقوم المسؤول المباشر بشرح القرارات والإجراءات بشكل دقيق، كما يوضح لهم المسؤول المباشر مبررات أي قرار أو إجراء متعلق بوظيفتهم بشكل معقول، كما ان الموظفين الإداريين تصلهم توضيحات مسؤوليهم المباشرين حول أي إجراء متصل بعملهم في الوقت المناسب، كما أن المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين.

5.3 تفسير نتائج المقابلات

لتفسير نتائج الدراسة قام الباحث بعمل مقابلات مع نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية موضع الدراسة، وكانت تفسيراتهم لهذه النتائج على النحو الآتي:

أولاً: العدالة التوزيعية:

فقد أجمعت نقابات العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية على أن النظام المتعلق بالرواتب والامتيازات الوظيفية المطبق في الجامعات الفلسطينية هو الكادر الموحد الأساسي للجامعات الفلسطينية، الذي تم وضعه في العام 2008، والذي تم إدخال بعض التعديلات عليه فيما يعرف باتفاق الخليل في العام 2016، وفي الفترة الحالية هذا الكادر لا يلبي طموحات العاملين في الجامعات الفلسطينية سواءً في القطاع الإداري أو الأكاديمي، في ظل الالتزامات وارتفاع النفقات وعدم تناسبه مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات الحياة الاجتماعية.

هذا ما أكدت عليه المقابلة مع نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية عند السؤال عن تفسير أن درجة مدى تطبيق العدالة التوزيعية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية كانت متوسطة، من خلال "أن الكادر المالي المطبق غير كافي ولا يلبي طموحات العاملين، ومن المفترض فتح وتعديل الكادر الموقع بين مجلس اتحاد النقابات وإدارة الجامعات ومجلس التعليم العالي، ونظراً للظروف الصعبة التي يمر بها شعبنا الفلسطيني، وخصوصاً الحرب على غزة فقد تأجلت الفعاليات النقابية إلى إشعار آخر".

ثانياً: العدالة الإجرائية:

لا يوجد نظام موحد يحكم الإجراءات لجميع الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق بالجانب الإداري، وكل جامعة من هذه الجامعات عندها نظام خاص بها، وعدم وجود دليل للسياسات والإجراءات في بعض الجامعات، أو عدم الالتزام به في الجامعات الأخرى، وكان رأيهم أن العدالة الإجرائية منقوصة لغياب قانون موحد يحكم العلاقة بين المديرين والمرؤوسين فيها.

هذا ما أكدت عليه المقابلة مع نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية عند السؤال عن تفسير أن درجة مدى تطبيق العدالة الاجرائية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية كانت متوسطة "أن الجامعات بحاجة إلى وضع مسودة خاصة تنظم العلاقة بين الإدارة والموظفين، وهذا يتطلب بيئة وظروف بيئة وظروف يسودها الاستقرار في كل الجوانب مالياً، سياسياً وأكاديمياً...، وأن رضى العاملين والمرؤوسين غاية لا تدرك، وصعب تحقيقها مئة بالمئة، فالعدالة منقوصة لغياب قانون موحد".

ثالثاً: العدالة المعلوماتية:

لقد تم تفسير ارتفاع إدراك العاملين لتطبيق العدالة المعلوماتية إلى وجود اتصالات مفتوحة مع الجميع، وقوة وإيجابية العلاقة بين المديرين والمرؤوسين، وتوافق الاتصالات التنظيمية المعتمدة في الجامعات مع جميع المستويات الإدارية، ووجود عدد من الكفاءات المهنية ولهم تجربة واسعة في قيادة العمل الإداري، ووجود طاقم مهني من العاملين الإداريين.

هذا ما أكدت عليه المقابلة مع نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية عند السؤال عن تفسير أن درجة مدى تطبيق العدالة المعلوماتية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية كانت مرتفعة "يوجد في الجامعات عدد كبير من الكفاءات المهنية أصحاب التجربة الواسعة في قيادة العمل الإداري، مع وجود طاقم مهني متخصص من الموظفين الإداريين في هذه الجامعات".

رابعاً: العدالة الشخصية:

فيما يتعلق بالعدالة الشخصية فقد تم تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني المترابط والقيم التي يتمتع بها، بحيث تكون المعاملة بطريقة أخلاقية ناشئة عما توارثته الأجيال من قيم مجتمعية، وذلك خدمة للمصلحة العليا لاستمرارية الجامعات الفلسطينية.

هذا ما أكدت عليه المقابلة مع نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية عند السؤال عن تفسير أن درجة مدى تطبيق العدالة الشخصية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية كانت مرتفعة جداً "العدالة الشخصية تختلف من شخص لآخر فهي تعتمد على ثقافة العاملين والمرؤوسين أنفسهم، والقيم المجتمعية الموجودة في بيئتنا الفلسطينية"

5.4 التوصيات

بناءً على النتائج المترتبة عن دراسة قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية باستخدام مقياس كولكيت، واعتماداً على الإطار النظري ونتائج التحليل، فإن الباحث يقدم مجموعة من التوصيات بهدف تعزيز تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية في الجامعات العامة الفلسطينية على النحو الآتي:

أولاً: العمل على رفع مستوى شعور الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية للعدالة التوزيعية من خلال إعادة النظر في الكادر المالي الموحد لهذه الجامعات، بما يتلاءم مع تطلعات العاملين فيها، وذلك بالتوافق والتنسيق بين مجلس التعليم العالي الفلسطيني ومجلس اتحاد نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية وإدارات الجامعات ومجالس الأمناء فيها، وذلك من خلال تشكيل لجنة تفاوضية تضم ممثلين عن رؤساء الجامعات ومجلس التعليم العالي وممثلين عن مجلس اتحاد نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية، وممثلين عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بهدف دراسة تعديل الكادر المالي المطبق في الجامعات (كادر 2016) على أن يكون وفق الآلية المقترحة الآتية:

1. ضم العلاوات المختلفة المدرجة في الكادر المالي (علاوة الكادر الأساسي، وعلاوة الدرجة) إلى راتب الموظف الأساسي.
2. رفع قيمة الزيادة السنوية المدرجة على السلم الوظيفي.
3. عمل دراسة على تحديد النسبة الحقيقية لغلاء المعيشة خلال السنوات الخمس الماضية في الأراضي الفلسطينية (البيشاوي، 2024)، وتطبيق هذه النسبة كزيادة على الراتب الأساسي للموظف.

ثانياً: رفع مستوى شعور العاملين في الجامعات الفلسطينية للعدالة الإجرائية من خلال توكي النزاهة والموضوعية عند اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بجميع الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة الحقيقية في صنع القرار وتقديم مبادرات ومقترحات تعبر عن وجهة نظرهم في مختلف القضايا من خلال خلق قنوات اتصال فعالة لتلقي هذه الاقتراحات وتقديمها للإدارة العليا، هذا فضلاً عن المناقشة الواضحة والصريحة لمبررات القرارات التي تتخذ بحقهم، مما يكون له الأثر في جعل الموظفين أكثر احتراماً لتلك القرارات وأكثر التزاماً بتنفيذها، والابتعاد عن المحاباة والتمييز والمحسوبية في عملية اتخاذ القرار بما يضمن تحقيق المساواة والعدالة للجميع الذي يولد شعوراً داخلياً بالولاء والانتماء للجامعة التي يعمل بها،

مما يدفعه طوعاً نحو أداء سلوكيات وأدواراً إضافية تسهم في زيادة انتاجية وفعالية الأعمال الموكلة لهم، وذلك من خلال وضع نظام موحد للجميع يخدم العلاقة بين المديرين والمرؤوسين فيها، وإجراء مراجعات دورية للسياسات والإجراءات الإدارية لضمان أنها تعكس أفضل الممارسات التي تلبي احتياجات الموظفين وتطلعاتهم، وتنظم العلاقة بين الطرفين، لما فيه مصلحة ورسالة الجامعات الفلسطينية.

ثالثاً: تعزيز مستوى شعور العاملين في الجامعات الفلسطينية بالعدالة المعلوماتية والحرص على التواصل الفعال ذو الاتجاهين معاً من خلال تنظيم لقاءات دورية للعاملين يتم فيها المناقشة بموضوعية القرارات والإجراءات التي تتم في الجامعة، والمشاكل التي تواجههم وكيفية التعامل معها، من أجل تنمية وتطوير المهارات والخبرات لدى العاملين الإداريين في عملية اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على المهنية.

رابعاً: تعزيز مستوى شعور العاملين في الجامعات الفلسطينية بالعدالة الشخصية، وذلك من خلال حرص القيادات الإدارية على تعزيز العلاقة الشخصية بينهم وبين الموظفين فكرياً وسلوكياً حياتياً لكونها أسلوباً أخلاقياً وتنظيماً أصيلاً يعزز من القدرات الإبداعية للمديرين والموظفين، ولأنها توفر المناخ التنظيمي المثالي للعمل وتعمل على رفع درجة الرضا والإنتاجية لدى الموظفين وتعزز ثقتهم في تنظيمهم.

5.5 الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة

يوصي الباحث إلى بعض الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة والتي يمكن تنفيذها لتعزيز مفهوم العدالة التنظيمية وفيما يلي بعض العناوين والمواضيع المقترحة:

1. عمل دراسة بحثية مقارنة لقياس العدالة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العامة الفلسطينية.
2. عمل دراسة بحثية مقارنة لقياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الفلسطينية.
3. عمل دراسة بحثية مقارنة لقياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
4. عمل دراسة بحثية لقياس العدالة التنظيمية في قطاعات أخرى كالموظفين في القطاع الحكومي أو الموظفين في القطاع الخاص.

المراجع العربية

- القرآن الكريم.
- أبو تايه، بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 20(2)، 145-186.
- أبو سمعان، محمد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية - من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية-غزة.
- بن عصمان، خيرية. (2019). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية بينها 130(3)، 642-653.
- أبو علام، رجاء (2009). التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام *spss*، 3، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- بوطي، محمود. (2021). المتغيرات المؤثرة في إدراك الفاعلين للعدالة التنظيمية في المؤسسة والآثار الناجمة عنها، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة 4(1)، 160-168.
- بونقاب، مختار. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا 17(26)، 479-496.

• جرادات، ناصر والوزير، عماد. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في

الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، *مجلة جامعة الخليل للبحوث* 15 (1)، 1-35.

• جمعة، نوف. (2024). مستوى العدالة التنظيمية بالجامعات السعودية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى

أعضاء هيئة التدريس، *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية. كلية التربية. جامعة دمنهور* 16 (2)، 20-64.

• الجمل، سمير. (2019). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر

العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، *مجلة جامعة بابل - العلوم الصرفة والتطبيقية*

27(5)، 259-283.

• الجوهرى، هدير. (2023). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة

دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري، *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية* 3(4)،

729-761.

• درة، عمر. (2008). *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة*. دار الرضوان للنشر

والتوزيع.

• زكي، عيبر. (2023). المداخل النظرية في دراسة التنظيم، *حولية كلية الآداب - جامعة بني سويف* 12،

535-560.

- زبيدة، منى. (2023). أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية 5، 27-46.
- سليمان، حنان. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية 76، 196-292.
- صباية، فادي. وقدور، حيدر. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية 2(2)، 741-762.
- طنبوز، بشار.، دبوس، محمد. وجلاد، سها. (2022). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للنشر العلمي 46، 124-147.
- العامري، عبد العزيز. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة الناصر 16(2)، 115-168.
- عبد المعطي، رضا. (2021). تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة 51، 267-308.

• العدوان، زياد. والعياصرة، معن. (2020). العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة إتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي) 40، 227-

DOI-10.12816/0055548 .257

• علوان، محمد. (2020). *احتراف إدارة الموارد البشرية التحول إلى رأس المال البشري*. محمد علوان

• العنزى، خلف. (2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة

التدريس، *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط* 35(4)، 73-112.

• العيسى، غزيل. (2024). العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من

أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، *المجلة العربية للإدارة* 44(3)، 1-14.

• فرطاس، حمزة. ونحوي، عائشة. (2018). العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)، *مجلة علوم*

الإنسان والمجتمع 26، 345-364.

• قيقب، فاطمة. والعامري، عبد العزيز. (2023). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية

في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، *المجلة العربية للعلوم ونشر*

الأبحاث 7(11)، 1-21.

• مصطفى، أميمة. (2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطن

التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس 41(3)، 113-

251.

• وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2022). الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

للعام الأكاديمي 2022/2021م. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - رام الله

• وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2009). الدليل الإرشادي أنظمة معلومات التعليم العالي. وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي - رام الله

المقابلات

أبو هلال، وليد. (2024). جامعة القدس، فلسطين، القدس، 12، تموز، 2024.

البيشاوي، اياد. (2024). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس، 15، تموز، 2024.

بيضون، سامر. (2024). جامعة بيرزيت، فلسطين، رام الله، 12، تموز، 2024.

حميدات، فادي. (2024) جامعة خضوري، فلسطين، طولكرم، 13، تموز، 2024.

عجوة، موسى. (2024). جامعة الخليل، فلسطين، الخليل، 11، تموز، 2024.

منصور، باسل. (2024). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس، 13، تموز، 2024.

- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology* 67(5), 422-436.
<https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Andrade, J., Ramirez, E., (2019). Organizational Justice and Work-family Conflict in Colombian Organizations, *European Research Studies Journal* 22(2), 139-153. <https://www.um.edu.mt/library/oar//handle/123456789/42935>
- Ansong, A., Gnankob, R., Agyemang, I., Issau, K., & Okorley, E. (2024). Organizational justice, supervisor provided resources and duty orientation: lessons from the mining sector, *European Journal of Management and Business Economics*, (vol. ahead-of-print.)
DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2022-0385>
- Agresti, Alan(2002). *Categorical Data Analysis*,
- Anderson ,D. R ,Sweeney ,D. J. & Williams, T. A. (2011). *Essentials of statistics for business and economics*. Cengage Learning.
- Arar M., & Lahouel, A. (2023). The magnitude and continuity of the impact of organizational justice on job performance from the point of view of public-school teachers in Algeria, *Al Bashaer Economic Journal* 9(3), 148-161.

- Baka, L. (2018). Development and Validation of the Polish version of Colquitt's Organizational Justice Measure, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 31(4), 415-427.
- Baldwin, S. (2006). *Organizational justice*. Institute for Employment Studies. <http://www.employment-studies.co.uk>
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspective* 24(4), 34-49. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Stein, J., (2009). Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects. *Business Ethics Quarterly* 19(2), 193-233. <https://DOI: 10.5840/beq200919211>
- Colquitt, J., Conlon, D. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of applied Psychology* 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology* 86(3), 386-400.
- Colquitt, J., & Rodell, B. (2015). Measuring justice and fairness. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (187–202). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.8>
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, P. (2005). *What is organizational justice? A historical overview. Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Carley-Baxter ,L. R ,Hill ,C. A ,Roe ,D. J ,Twiddy ,S. E ,Baxter ,R. K ,& Ruppenkamp ,J. (2009). Does response rate matter? Journal editors use of survey quality measures in manuscript publication decisions. *Survey Practice* 2 ,(7).
- Crocker ,L. ,& Algina ,J. (2008). Introduction to classical and modern test theory. Cengage Learning 5191 , Natorp Boulevard ,Mason ,Ohio 45040 ,USA. (Chapter 4 ,Page (78-79).)
- Deepak, S., & Perwez, S. (2018). Measurement of Organization Justice Scale and its Dimensions on White Collared Professionals – An Empirical Analysis, *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)* 6, 543-557.
- Fischer, R., Ferreira, M., Jiang, D., Cheng, B., Achoui, M., Wong, C., Baris, G., Mendoza, S., Meurs, N., Achmadi, D., Hassan, A., Zeytinoglu, G., Dalyan, F.,

Harb, C., Darwish, D., & Assmar, E., (2011). Are Perceptions of Organizational Justice Universal? An Exploration of Measurement Invariance Across Thirteen Cultures. *Springer Science Business Media* 24, 297-313.

- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research* 1(2), 143-159.
- Gadelrab, H., Alkhadher, O., Aldhafri, S., Almoshawah, S., Khatatba, Y., ElAbiddine, F., Alyetama, M., Elmsalak, S., Tarboush, N., & Slimene, S. (2020). Organizational Justice in Arab Countries: Investigation of the Measurement and Structural Invariance, *Cross-Cultural Research* 54, 3-27.
- Gracia, L., Barbaranelli, C., & Jimenez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale, *Psicothema* 26(4), 538-544.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management* 16(2), 399-432.
<https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum associates.

- Guimaraes, L., Porto, J., & Borges-Andrade, J. (2022). Organizational Justice - An Overview of the Brazilian Scientific Production, *Social, Work and Organizations Psychology*38. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38518.en>
- Guerra, A., L., Gidel, T., & Vezzetti, E. (2016). Toward a common procedure using likert and likert-type scales in small groups comparative design observations. *14th International Design Conference*, 23-32.
- Hassan, A., & Mansur, M., (2023). Procedural justice and achieving organizational goal: A study of Academic Staff of Bauchi State University Gadau, *Kashere Journal of Politics and International Relations* 1, 126-136.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Iqbal, M., Rauf, M. (2013). Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences* 7, 100-117.
- Johnson, T. & Owens, L. (2003). Survey response rate reporting in the professional literature. *In 58th Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research*, Nashville (Vol. 2003).
- Alkhadher, O. & Gadelrab, H. (2016). Organizational Justice Dimensions: Validation of an Arabic Measure. *International Journal of Selection and Assessment* 24(4), 337-351.

- Knapp, T. R. (1990). Treating ordinal scales as interval scales: an attempt to resolve the controversy. *Nursing research* 39(2), 121-123.
- Kovacevic, I., Zunic, P., & Mihailovic, D. (2013). Concept of Organizational Justice in the Context of Academic Achievement. *Journal for Theory and Practice Management* 69, 37-46.
- Kozlowski, S. (2012). *The Oxford hand book of organizational psychology*. Oxford University press.
- Leventhal, G., (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. *Social exchange: Advances in theory and research*, Springer 1-52.
- Loan, L., Thu, N., & Dung, N. (2020). Exploring organizational justice in Vietnam universities: a study of effects on lecturers' work engagement. *Organizational Psychology* 10(2), 23-34.
- Mehrabi, J., Javadi, M., Charmian, A., Zadeh, N. & Tanhaei, M. (2012). Studying relationship between organizational justice and employee's performance case study: Damloran Pharmaceutical Company in Borojerd, Iran. *International Journal of Learning and Development* 2(2), 271-279.
- Miller, B., Konobaske, r., & Byrne, Z. (2012). Dominance analysis of two measures of organizational justice. *Journal of Managerial Psychology* 27(3), 264-282.

[https://DOI 10.1108/02683941211205817](https://doi.org/10.1108/02683941211205817)

- Mohamed, H., Higazee, M., & Goda, S. (2018). Organizational Justice and Workplace Bullying: The Experience of Nurses, *American Journal of Nursing Research* 6(4), 208-2013. DOI:10.12691/ajnr-6-4-9
- Muijs, D. (2022). *Doing quantitative research in education with IBM SPSS statistics*.
- Na'imah, T., Tjahjono, H., & Madjid, A. (2023). Workplace Well-Being: The Roles of Perceived Organizational Support, Organizational Justice and Workplace Spirituality. *Acces la Success; Bucharest* 24(193), 257-267.
DOI: 10.47750/QAS/24.193.29
- Na'imah, T., Tjahjono, H., & Madjid, A. (2022). Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale in Educational Organizations. *Journal of Positive School Psychology* 6(5), 33-41.
- Al Najjar, M., Al Shobaki, M., & El Talla, S. (2022). The Internal Factors of Process Re-Engineering and Its Impact on Achieving Organizational Justice in Relief Organizations. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research(IJAAFMR)*6(9), 80-104.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of

Intrinsic and Extrinsic Satisfaction, *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)* 3(3), 96-112.

- Nulty, D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done? *Assessment & evaluation in higher education* 33(3), 301-314.
- Obalade, G., & Mtembu, V. (2023). Effect of organizational justice on workplace deviance in Nigerian public universities, *Independent Research Journal in the Management Sciences* 23, 1-10.
- Omar, A., Salessib, S., Vaamonde, J., & Urtega, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit Revista Peruana de Psicología* 24 (1), 61-79. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n1.05>
- Punch, K. F. (2003). Survey research: *The basics*. *Survey Research*, 1-136.
- Rahman, A., & Karim, D. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon* 8, 1-13.
- Shibaoka, M., Takada, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K., & Kawakmi, N. (2010). *Industrial Health* 48, 66-73.
- Shrestha, P. (2016). *Organizational Justice and Employee Work Outcomes in Service Sector of Nepal*, [Unpublished Doctoral Dissertation], Tribhuvan University, Nepal.

- Alsharah, A. (2023). Organizational Justice and its Relationship with Job Involvement in Saudi Government Ministries, *International Journal of Professional Business Review* 8(7), 1-30.
Doi: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2433>
- Saldivar, M. G., (2012). A Primer on Survey Response Rate.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Chapter 11 (Page (525-527)).
- Sauro, Jeff, Lewis, James. (2012). Quantifying the User Experience: *Practical Statistics for User Research*. page262.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research.
- Trinkner, R. (2022). Toward measuring objective procedural justice: Commentary on Terpstra and van Wijck. *Journal of Research in Crime and Delinquency* 60(3), 378-392.
<https://doi.org/10.1177/00224278221138005>
- Tufan, C., Namal, M., Arpat, B., Yesil, Y., & Mert, I. (2023). The Mediating Effect of Organizational Justice Perception on the Relationship between Ethical Leadership and Workplace Deviant Behaviors. *Sustainability* 15(1342),1-15.
<https://doi.org/10.3390/su15021342>

- Ugaddan, R., Park, S., (2019). Do Trustful Leadership, Organizational Justice, and Motivation Influence Whistle Blowing Intention? Evidence from Federal Employees. *Public Personnel Management* 48(1), 56-81.
- Waskito, J., Imronudin, K., & Linansya, W., (2023). The Impact of Organizational Justice on the Organizational Citizenship Behavior of Contract Workers in Indonesia, The Role of Exchange Quality and Multifocal Trust. *Gadjah Mada International Journal of Business* 25(1), 72-92.
- Wolfe, S., & Lawson, S., (2020). The organizational justice effect among criminal justice employees: A meta-analysis, *Crimonology* 58(4), 619-644.
<https://doi.org/10.1111/1745-9125.12251>
- Yean, T., & Yusof, A. (2015). Organizational Justice: *A conceptual discussion*. *Procedia- Social and behavioral science* 219, 798-803.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>

ملحق رقم (1)



الأخ الفاضل،،، الأخت الفاضلة،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان

قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية باستخدام مقياس كوكليت
تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق العدالة التنظيمية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية.

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام مقياس كوكليت للعدالة التنظيمية بإبعادها الأربعة (الاجرائية، التوزيعية، الشخصية، والمعلوماتية)، لأخذ آرائكم وذلك لأهمية ما لديكم من معلومات قيمة سوف تثري البحث، راجياً التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بالإشارة إلى الإجابة المناسبة التي تتوافق مع وجهة نظرکم، حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات المقياس والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

علماً مشاركتکم طوعية وأن کل ما یرد في إجابتکم سيكون موضع احترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية معلومات تدل على شخصکم الکریم.

مع الشکر المسبق لحسن تعاونکم،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: حکم برهان الدين الجعبري

إشراف: الدكتور محمد "محمد حافظ" الجعبري

أولاً: معلومات عامة

1. اسم الجامعة

<input type="text"/>	جامعة بير زيت	<input type="text"/>	جامعة النجاح	<input type="text"/>	جامعة الخليل
<input type="text"/>	جامعة بوليتكنك فلسطين	<input type="text"/>	جامعة بيت لحم	<input type="text"/>	جامعة القدس

2. الجنس

<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	ذكر
----------------------	------	----------------------	-----

3. المستوى التعليمي

<input type="text"/>	دراسات عليا	<input type="text"/>	بكالوريوس فما دون
----------------------	-------------	----------------------	-------------------

4. سنوات الخدمة

<input type="text"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="text"/>	5-15 سنة	<input type="text"/>	أقل من 5 سنوات
----------------------	----------------	----------------------	----------	----------------------	----------------

5. المسمى الوظيفي

<input type="text"/>	مدير دائرة	<input type="text"/>	رئيس قسم	<input type="text"/>	موظف مكتبي
				<input type="text"/>	موظف فني

ثانياً: محاور الدراسة

فيما يلي عدد من الفقرات التي تتعلق بمواقف ربما تواجهها في عملك، يرجى التكرم بتحديد مدى انطباق كل عبارة عليك من خلال اختيار درجة الموافقة عليها وذلك بوضع إشارة (V) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم

المحور الأول العدالة التوزيعية:						
الأسئلة أدناه تشير إلى النتائج التي تتلقاها من الجامعة، مثل (المكافآت المالية، والتقييمات، والترقيات). إلى أي مدى:						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي					
2.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع الأعمال والمسؤوليات التي أنجزها					
3.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي					
4.	يتناسب راتبي وامتيازاتي الوظيفية مع نتائج أدائي في العمل					

المحور الثاني العدالة الاجرائية:						
الأسئلة أدناه تشير إلى الإجراءات التي يستخدمها مسؤولك المباشر لاتخاذ القرارات. إلى أي مدى:						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5.	تمنح لي الفرصة عن التعبير عن رأيي ومشاعري في القرارات والإجراءات المستخدمة في العمل					
6.	تمنح لي الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما، يخصني قبل صدوره					
7.	يتم تطبيق القرارات والإجراءات بشكل متناسق ومتناغم على الجميع					
8.	يتم تطبيق القرارات والإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز					
9.	تُتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بي بناء على معلومات دقيقة					
10.	تُمنح لي الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء أضر بي					
11.	تحافظ القرارات والإجراءات على المعايير الأخلاقية والمعنوية للعاملين					

المحور الثالث العدالة الشخصية:						
الأسئلة أدناه تشير إلى التفاعلات التي تحدث بينك وبين مسؤولك المباشر أثناء تنفيذ إجراءات اتخاذ القرار. إلى أي مدى:						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
12.	يعاملني مسؤولي المباشر بطريقة مهذبة					
13.	يعاملني مسؤولي المباشر بكرامة					
14.	يعاملني مسؤولي المباشر باحترام					
15.	يمنتع مسؤولي المباشر عن التصريحات أو التعليقات غير اللائقة					

المحور الرابع العدالة المعلوماتية:						
الأسئلة أدناه تشير إلى التفسيرات التي يقدمها مسؤولك كإجراءات اتخاذ القرار عند تنفيذها. إلى أي مدى:						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
16.	يعتمد مسؤولي المباشر مبدأ الصراحة في القرارات والإجراءات المتعلقة بالعمل					
17.	يقوم مسؤولي المباشر بشرح القرارات والإجراءات بشكل دقيق					
18.	يوضح لي مسؤولي المباشر مبررات أي قرار أو إجراء متعلق بوظيفتي بشكل معقول					
19.	تصلني توضيحات مسؤولي المباشر حول أي إجراء متصل بعملتي في الوقت المناسب					
20.	المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين					

شاكرين حسن تعاونكم،،،

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

المسمى الوظيفي	اسم المحكم	
مدير عام شركة كهرباء الجنوب ومحاضر في جامعة الخليل	د. فارس مجاهد	1
محاضر في جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أبو فارة	2
محاضر في جامعة الخليل	د. منذر علقم	3
محاضر في جامعة الخليل	د. شريف عقابنة	4
محاضر في جامعة الخليل	د. محمود الطردة	5

ملحق رقم (3)

أعداد العاملين في جامعات الضفة الغربية للعام 2022-2023

مجموع الدوام الكامل	دوام كامل									الجنس	اسم المؤسسة
	عامل غير ماهر	تقني وحرفي	مهني إختصاصي	مكتبي	مساعد بحث وتدريس	أكاديمي تعليمي	أكاديمي بحثي	أكاديمي إداري	إداري		
165	34	11	16	54	5	22		6	17	أنثى	جامعة الاستقلال
561	209	70	23	82	17	57	1	30	72	ذكر	
726	243	81	39	136	22	79	1	36	89	المجموع	
23	2		4	5		12				أنثى	جامعة فلسطين التقنية خضوري /العروب
59	15		8	2		26	1	1	6	ذكر	
82	17		12	7		38	1	1	6	المجموع	
55	4	7	9	13		18			4	أنثى	جامعة فلسطين التقنية خضوري /رام الله
37	6	3		2		24			2	ذكر	
92	10	10	9	15		42			6	المجموع	
111	1	2	25	35		46			2	أنثى	جامعة فلسطين التقنية خضوري_طولكرم
268	12	17	24	19		182	1		13	ذكر	
379	13	19	49	54		228	1		15	المجموع	

29	5			7		12		3	2	أنثى	والتقني جامعة نابلس للتعليم المهني
25	5			2		10		5	3	ذكر	
54	10			9		22		8	5	المجموع	
213	8	1	42	64	5	72			21	أنثى	الجامعة العربية الأمريكية
500	65	34	37	49	3	269			43	ذكر	
713	73	35	79	113	8	341			64	المجموع	
6						4			2	أنثى	والتكنولوجيا جامعة الزيتونة للعلوم
14						4		4	6	ذكر	
20						8		4	8	المجموع	
12				2		1		2	7	أنثى	جامعة دار الكلمة
11				2		3		1	5	ذكر	
23				4		4		3	12	المجموع	
42	2		3	24	4	7		2		أنثى	جامعة فلسطين الأهلية
98	26	1	7	6		32		18	8	ذكر	
140	28	1	10	30	4	39		20	8	المجموع	
248	3	3	21	45	27	153		8	3	أنثى	جامعة الخليل
503	33	5	15	22	59	314		56	9	ذكر	
751	36	8	36	67	86	467		64	12	المجموع	
312	19	2	18	203	1	55		2	12	أنثى	جامعة القدس المفتوحة
993	223	23	62	268	8	241	1	63	104	ذكر	
1305	242	25	80	471	9	296	1	65	116	المجموع	
94		2	20	27	2	29		3	5	أنثى	جامعة بوليتيكنك فلسطين
298	37	11	36	33	2	110	2	32	14	ذكر	
392	37	13	56	60	4	139	2	35	19	المجموع	
113	9		4	31	2	46		3	19	أنثى	جامعة بيت لحم
118	18	5	9	11	6	46		7	20	ذكر	
231	27	5	13	42	8	92		10	39	المجموع	
408	10	7	10	129	92	108	6	28	18	أنثى	بيرزيت جامعة
560	66	55	24	42	46	234	5	56	32	ذكر	
968	76	62	34	171	138	342	11	84	50	المجموع	
609	5	4	37	169	149	228			17	أنثى	الوطنية جامعة النجاح
771	33	17	20	49	70	543			39	ذكر	
1380	38	21	57	218	219	771			56	المجموع	
242	2	2	42	96	3	78		2	17	أنثى	جامعة القدس
452	62	11	37	53		249		9	31	ذكر	
694	64	13	79	149	3	327		11	48	المجموع	
2682	104	41	251	904	290	891	6	59	146	أنثى	الكلية المجموع
5268	810	252	302	642	211	2344	11	282	407	ذكر	
7950	914	293	553	1546	501	3235	17	341	553	المجموع	