

أ نموذج مقترح لتفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان

د. سميرة بنت سعيد البرعمي*

د. محمد الجرايدة*

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٤/١/١

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣/٨/٢٨

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء نموذج مقترح لتفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان ، والتعرف إلى مدى قابلية تطبيق الأنموذج في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان . حيث تضمن الأنموذج في صورته النهائية (٦٣) معيارا تستوفي الصدق والثبات ، وتغطي (٤) أبعاد رئيسية تمثلت بالعدالة التوزيعية، والعدالة التعاملية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التقييمية قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ نظرا لملاءمته أغراض الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الخبراء والمختصين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان والأردن وعددهم (٢٠) فردا للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١، حيث بلغ نسبة معامل الثبات (٩١). وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحثان بالإفادة من هذا الأنموذج لتفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان .، ويوصي الباحثان بأن تقوم مؤسسات التعليم في الدول العربية بتطبيق الأنموذج والإفادة منه في تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية فيها بشكل يساهم في تجويد أداؤها؛ نظرا لحاجتها لنماذج تحقق العدالة التنظيمية فيها.

الكلمات المفتاحية: أنموذج، العدالة التنظيمية

A Suggested Model for Enhancing Organizational Justice Practices in Higher Education Institutions In the Sultanate of Oman Abstract

This study aims at developing a suggested Model for activating the Organizational Justice in the Institutions of higher education In the Sultanate of Oman And to recognize the applicability of the model in higher education institutions. The measure includes in its final version (63) criteria which meet the standard criteria for credibility. It was represented by distributional justice, transactional justice, procedural justice, and evaluative justice. The researchers used approach analytical descriptive aspect; Due to its suitability for the purposes of the study, the study community consists of a group of experts and specialists in higher education institutions in the Sultanate of Oman and Jordan, numbering (20) individuals for the academic year 2022/2021, the reliability coefficient of tool is (91). Based on the findings of this research, it is recommended to applying of a suggested Model Suggested for activating the Organizational Justice in the Institutions of higher. The two researchers recommend that educational institutions in the Arab countries apply the model and benefit from it in activating the practice of organisational justice in a way that contributes to improving their performance, given their need for models to achieve organisational justice in them.

Keywords: Model, Organizational Justice.

◆ استاذ مساعد في الادارة التربوية - قسم التربية - جامعة ظفار - سلطنة عمان
◆ استاذ مشارك سابقا في الادارة التربوية - قسم التربية والدراسات الانسانية - كلية العلوم والاداب - جامعة نزوى - سلطنة عمان

المقدمة

تعد مرحلة التعليم العالي أو التعليم ما بعد العام هو جزء أساسي من التعليم المستمر. يتوفر لدى الطلبة برامج تعليمية تحقق أفضل الفرص للاعتماد على ذاتهم، والقدرة على التحمل، والتصرف كقادة وقدرات في مجتمعاتهم. يعد الوصول إلى التعليم العالي بمثابة حافز قوي للطلبة على مواصلة وإكمال وإكمال تعليمهم بعد الانتهاء من مرحلة التعليم العام. تؤدي مؤسسات التعليم العالي دوراً حيوياً ومحورياً في تطوير المجتمعات البشرية وتنميتها، فهي تعد بمثابة العقل المدبر لجسد المجتمع البشري، ولن تحقق هذه المؤسسات أهدافها ومهامها الموكلة لها، إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وفعالية تنظيمية مؤثرة تمكنها من القيام بدورها وتحقيق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه، ويعد الوصول إلى هذا مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من العدالة التنظيمية التي تعد قيمة ومضموناً ومتغيراً له دلالاته في التطوير التنظيمي (الشريف، ٢٠١٧، ٣٠). ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة كونها تعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وتتمثل العدالة التنظيمية في ثلاثة أنواع وهي العدالة التوزيعية، والعدالة التعاملية، والعدالة الإجرائية (Al Tabtabaei, and Buttiman2021)

ويشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى شعور العاملين بالإنصاف والمساواة، في توزيع المهام والواجبات، وتطبيق القوانين والأنظمة دون محاباة وفي نزاهة القرارات التي يتم اتخاذها وفي معاملة العاملين من قبل مديريهم (Massoud and Ayoubi,2021) بل إن تطبيقها في مؤسسات التعليمية يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة، يضمن للعاملين فيها أن حصولهم على حقوقهم بإنصاف من خلال عدالة المعاملة، وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية، مما يؤثر إيجاباً على فاعلية المؤسسة وكفاءتها (Gurugram, 2023) إن وجود العدالة التنظيمية يحقق مستويات عالية من الالتزام لدى العاملين نحو مؤسساتهم التعليمية ويحقق كذلك ومستويات عالية من الالتزام الوظيفي والمواطنة التنظيمية وتميز في الأداء الوظيفي (Abu Hussein,2022).

حيث تمثل التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها مؤسسات التعليم العالي، حيث يعد بقائها ونجاحها هدفاً رئيساً واستراتيجياً لها في ظل التطورات المتلاحقة والتنافسية العالمية، ومن النادر أن تمتلك هذه المؤسسات سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة قياساً للمنافسين الآخرين؛ لذا صار لزاماً عليها السعي لتعزيز مكانتها التنافسية، إذ تعد العدالة التنظيمية مصدراً أساسياً من مصادر التنافسية، وفي حال تغيب العدالة التنظيمية في هذه المؤسسات فإن ذلك يؤثر سلباً على طبيعة مكونات المناخ التنظيمي فيها، وبالتالي يؤثر سلباً على فاعلية الدور المناط بالعاملين (نضال والأغا، ٢٠١٨).

ويعتمد نشاط مؤسسات التعليم العالي وحيويتها على مدى توفر العدالة التنظيمية بجميع أبعادها، مما ينعكس إيجاباً على العاملين فيها، بشكل يضمن نموها وتطورها، إذ إن إحساس العاملين بالعدالة غالباً ما يولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من جهودهم، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها، أن الدور الكبير الذي يمثله العاملون فيها في تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها يتمحور حول عدالة القوانين والإجراءات والتعاملات والتقييم (العامري والثبتي، ٢٠١٦).

وتعد العدالة التنظيمية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الوقت الحاضر؛ لتضمنها قيم العدالة والمساواة التي تعد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تساعد على فهم سلوك العاملين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان (عبد الفتاح، ٢٠١٦).

وتمثل العدالة التنظيمية جانباً مهماً في البنية الداخلية لمؤسسات التعليم العالي، وتؤثر من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة العاملين بالإدارة، وتنمي لديهم الاستعداد لأداء المهمات التطويرية وما تتضمنه من أدوار إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي (العدوان والعياصرة، ٢٠٢٠).

ولقد كثرت جهود الباحثين وتنوعت في تناول العدالة التنظيمية من عدة نواح، فقد أشارت دراسة (العوي، والدبيخي، ٢٠٢٣) أن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج دراسة (عباس، ٢٠٢١) أن العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظف، وأظهرت نتائج دراسة (عبد النبي، ٢٠٢١) إلى أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، كما بينت دراسة (حساني، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تأتي ضرورة إجراء هذه الدراسة استجابة لتوصيات بعض الدراسات العمالية ومنها دراسة كل من (الظفري، ٢٠٢٠؛ المرزوقي، ٢٠٢٢) التي أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية خاصة في مجالات العدالة التوزيعية وما تتضمنه من نظام الحوافز والترقيات والعلاوات والحوافز المالية والتي تسهم في تحسين جودة العملية التعليمية التعليمية، كما أظهرت نتائج دراسة (الجرائدة، ٢٠١٨) أن درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان بدرجة متوسطة. ومن خلال عمل الباحثين في جامعة ظفار، وجامعة نزوى بسلطنة عمان لاحظ الباحثان وجود مشكلات إدارية لدى العاملين في هذه الجامعات وكان لابد في الاتجاه نحو إجراء هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين:

١- ما الأنموذج المقترح لتنفيذ ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟

٢. ما مدى قابلية تطبيق الأنموذج المقترح لتنفيذ ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟

أهداف الدراسة

١. بناء أنموذج لتنفيذ ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان .
٢. التعرف إلى مدى قابلية تطبيق الأنموذج في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان .

أهمية الدراسة

ترتبط أهمية البحث بالجوانب الآتية:

١. من المتوقع ان تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للقائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي، ومتخذي القرار بشكل عام.
٢. من المتوقع ان تقدم هذه الدراسة تصورات عملية تعزز مبادئ العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان .
٣. إمكانية أن تقدم هذه الدراسة إطاراً شاملاً ليوضح اهم أبعاد العدالة التنظيمية التي ينبغي ممارستها في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان مما يحسن مستوى الأداء الأكاديمي فيها.
٤. من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في نشر الوعي لدى رؤساء الجامعات وعمداء الكليات في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان عن أبعاد العدالة التنظيمية التي ينبغي ممارستها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بناء نموذج العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة التعاملية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التقييمية) وقياس إمكانية تطبيقه.
الحدود البشرية: الخبراء والمختصون العاملون في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان
الحدود الزمانية: تم تطبيقها في العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢

مصطلحات الدراسة:

Model الأنموذج:

"هو تمثيل للواقع، وجزء مبسط للحقيقة ويشمل الجوانب التي تساعد في تحقيق العدالة التنظيمية، وهو تقريب رمزي للموقف الحقيقي" (النوري، ٢٠١٦: ٢٠١٦).
ويعرف إجرائياً في الدراسة الحالية: بأنه مخطط مقترح يتضمن مجموعة من المعايير التي تستخدم لتنفيذ ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان

العدالة التنظيمية: Organizational Justice

تعرف بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بمؤسسته كما تجسد مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها (بركات، ٢٠١٤).

وهي ظاهرة تنظيمية تعني المساواة والإنصاف، وكذلك مدى استخدام المدير لأسلوب العدالة في تعامله مع الموظفين في شتى النواحي الإنسانية منها والعملية داخل المؤسسة، وإحساس الفرد العامل بالعدالة للمدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقات الناشئة في المؤسسة بين العامل ومديره، والعامل وزميله (غانم، ٢٠١٥).

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها مجموعة من الأبعاد التي يمارسها المسؤولون في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، والتي قد تسهم في تحقيق المساواة والنزاهة بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، والتي تتمثل في أبعاد العدالة التعاملية، والإجرائية، والتقييمية، والتوزيعية.

الإطار النظري:

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية لهيكل الاجتماعي والنفسي والمؤسسية، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن توفير مناخ العدالة التنظيمية يؤثر إيجاباً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم، ومستويات إنجازهم، وقد لاقى العدالة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. (أبو صفية، ٢٠١٨، ١٠)

مفهوم العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية أحد الظواهر التنظيمية، ذات المفهوم النسبي؛ لذا نجد أن هناك تبايناً في آراء الكتاب والباحثين حول تقديم تعريف موحد للعدالة التنظيمية، فالبعض تبني المدخل النفسي في تعريفها، وآخر تبني المدخل السلوكي ومنهم من اتجه اجتماعياً، ووظيفياً، وهيكلية في تناولها، فمفهوم العدالة التنظيمية وفقاً للمدخل النفسي والسيكولوجي والإدراكي بأنها مجال البحث النفسي الذي يركز على إدراكات الإنصاف في موقع العمل (الزهره، وأحمد، ٢٠١٦).

فيما تُعرف بأنها: "القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التربوية التي يعمل بها. (السعود، وسلطان، ٢٠٠٩)، كما تعرف بأنها: "درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات النزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات، وإحساس الشخص بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المؤسسة. (درة، ٢٠٠٨)

من خلال ما سبق يتضح للباحثين أن العدالة التنظيمية هي شعور ذاتي لدى الفرد، بالمساواة والإنصاف، وإحساسه بمدى النزاهة والموضوعية في معاملات الرؤساء دون أي تمييز بين الموظفين من شأنه أن يجعل الموظف يشعر بنوع من الإهمال.

أهمية العدالة التنظيمية:

تتلخص أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

١. العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة، وذلك من خلال عدالة التوزيع.
 ٢. تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية.
 ٣. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
 ٤. العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهو ما تبرزه العدالة التفاعلية.
 ٥. تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والمراقبة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
 ٦. تبرز منظومة الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنصح الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (السبعي، ٢٠١٥، ٥٣١).
- أبعاد العدالة التنظيمية:** اختلف الباحثون في تحديد معين لأبعاد العدالة التنظيمية سيعتمد الباحثان على أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي:
١. **العدالة التوزيعية:** تشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الأفراد، فالمخرجات قد تكون على شكل أجرة وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فهم لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات (علوش، ٢٠١٦، ٦٨٠)، كذلك شعور الموظف بنزاهة مختلف العمليات المتعلقة بمخرجات العمل من أجور ومكافآت وترقيات أي تذهب كل هذه العمليات لمستحقيها ويتوزع عادل دون أي محاباة أو تمييز. (بحري وخرموش، ٢٠١٧، ٧٩) وقد بنيت العدالة التوزيعية على الفرضين التاليين:

أ. إن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

ب. إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن العدالة. (أبوسمعان، ٢٠١٥، ٢٠)

وللعدالة التوزيعية جانبان هما:

أ. الجانب المادي (هيكل التوزيعات): وهو مهم من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التوزيعات يعني كم وكيف المكافآت التي يحصل عليها الفرد.

ب. الجانب الاجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت. أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ. وتهتم العدالة التوزيعية بالعوائد والمخرجات سواء كان جانبا ماديا (المكافآت والأجور) أو جانبا اجتماعيا ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت من قبل متخذي القرارات، ويختلف العاملون في إدراكهم للعدالة حسب نظرية حساسية العدالة حيث قسمتهم إلى ثلاثة أنواع وهي: الأفراد المعطؤون، الأفراد الأنايون، الأفراد المساوون. (منشي، ٢٠١٧، ١٩)

٢. **العدالة الإجرائية:** وهي التي تتمثل بمدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد المخرجات (زايد، ٢٠٠٦)، وهي كذلك مدى شعور الفرد العامل او الموظف بالعدالة فيما يخص الإجراءات والأساليب المتبعة في عملية توزيع المدخلات والمخرجات وتحديدتها من قبل المدير المسؤول عنه داخل المنظمة. (البشاشبة، ٢٠٠٨)

وقد حدد (درة، ٢٠٠٨، ٤٠) شرطين لتحقيق العدالة الإجرائية هما:

أ. أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر الإجراءات (العاملون) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

ب. على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

٣. **العدالة التفاعلية:** يطلق عليها العدالة التفاعلية، وهي تعد من الأنواع الرئيسية للعدالة التنظيمية، وهي تعني مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أم لا، وتعتبر التفاعلات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع العاملين على درجة من المصداقية والاحترام والدبلوماسية بمعنى آخر جودة التفاعل المتبعة من متخذي القرار. (السكر، ٢٠١٣، ٤١٤)، كما تعكس عدالة التفاعلات جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين، ومقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار العاملين بالكيفية التي اتخذ بها القرار، كما وتعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المؤسسة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات. (زايد، ٢٠٠٦، ٢٨)

٤. **العدالة التقييمية**

تعتبر العدالة التقييمية البعد الرابع من أبعاد العدالة التنظيمية، ويعبر عنها بأنها: " تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي، كما تهدف إلى:

- أ- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
 - ب- تعزيز القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
 - ت- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.
 - ث- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، وبشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المؤسسة. (الحرثاني، ٢٠٢٠، ٢٦)
- من خلال ما سبق يلاحظ الباحثان مدى ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها بعض، وهذا يؤكد تأثير العدالة التنظيمية في السلوك التنظيمي للعاملين، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، والزملاء فيما بينهم، سواء بالإيجاب أو السلب، الأمر الذي سيزيد من الولاء

التنظيمي لدى العاملين، والعكس صحيح، فإذا شعر الموظف بأن أحد أبعاد العدالة التنظيمية تم سلبها اختلت باقي الأبعاد فهي دائرة متكاملة.

الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثين على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة قام الباحثون باستعراضها من الأحدث للأقدم:

فقد هدفت دراسة (العدوان والعياصرة، ٢٠٢٠) إلى تعرف درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد قام الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته أغراض الدراسة، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (٣٧٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كان بدرجة متوسطة وعلى جميع المجالات، باستثناء مجال العدالة التوزيعية في الجامعات الحكومية كانت مرتفعة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05 ≤ a) تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة في الجامعات الحكومية لجميع المجالات والعدالة التنظيمية ككل، ومتغير الرتبة الأكاديمية في مجالي العدالة الإجرائية والتفاعلية والعدالة التنظيمية ككل. ومتغير الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية في الجامعة الخاصة في مجالي العدالة الإجرائية والتفاعلية والعدالة التنظيمية.

وهدفت دراسة (العنزي وحسن، ٢٠١٩) إلى التحقق من علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من ١٨١ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود علاقة ارتباطية طردية "قوية جداً" دالة إحصائياً عند مستوى "٠.٠١" بين واقع العدالة التنظيمية ككل وبين مستوى الرضا الوظيفي ككل. كما أكدت على وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة "٠.٠١" بين العدالة التوزيعية وبين الرضا الوظيفي ككل وبدرجة قوية.

بينما هدفت دراسة (محمود والعلي، ٢٠١٨) إلى التعرف على تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (٢٠٠) عضو هيئة تدريس.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

بينما هدفت دراسة (مصطفى، ٢٠١٧) إلى معرفة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة طنطا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة طبقت على عينة ممثلة بلغ عددها (٣٣٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طنطا للعدالة التنظيمية كانت عالية.

وأجرت دراسة (Gleard & others, 2016) هدفت إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية ووظيفة الموظف من ناحية الرضا وتقييم الأداء من ناحية أخرى، وكانت دراسة مستعرضة أجريت على موظفي بنك ملي في إيران، وقد تم استخدام الاستبيان أداة للدراسة، طبقت على عينة عشوائية بلغت (٢٤٨) فرداً.

وخلصت الدراسة إلى أن زيادة العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين في تقييم الأداء، وتسهم هذه الدراسة في فهم أفضل، وتنبؤ وإدراك من السلوك البشري، ويعطي القدرة على تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والموظف والرضا الوظيفي، وتوسع المعرفة في مجال الإدارة

إلى درجة كبيرة، ويعلم المديرين الطرق المختلفة لخلق بيئة مناسبة لتعزيز العدالة التنظيمية وتعزيز الرضا الوظيفي للموظف، مما يؤدي بدوره إلى أداء أفضل من جانبهم.

هدفت دراسة (العمرى وحوامدة، ٢٠١٥) إلى تعرف مستوى ممارسة الهيئات الإدارية والقيادات الأكاديمية في جامعة جرش للعدالة التنظيمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة طبقت على عينة الدراسة المكونة من (١٢٨) إدارياً و (١٢٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

أظهرت نتائج الدراسة: إن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين متوسط بشكل عام، وعلى أبعاد العدالة التنظيمية باستثناء مستوى ممارسة العدالة التوزيعية الذي جاء منخفضاً، وأن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسط بشكل عام ومتوسط على أبعاد العدالة التنظيمية. كذلك كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلى جميع أبعادها لصالح أعضاء هيئة التدريس.

كذلك هدفت دراسة (القصير، ٢٠١٥) إلى التحقق من العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته أغراض الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة أداة للدراسة، طبقت على عينة مكونة من (٣٦٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية، وكانت الفروق بين أستاذ مشارك ومدرس، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لأثر الكلية.

كما هدفت دراسة (الطبولي والعبار، ٢٠١٤) إلى معرفة مستوي الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة، طبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها (٢٧٦) عضو هيئة تدريس.

وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوي الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلم الترقى الأكاديمي.

ودراسة (Strom & others, 2014) هدفت إلى التعرف إلى أساليب القيادة التحويلية في خدمة دور المشرفين، وأثرها على العلاقة بين العدالة التنظيمية والمشاركة في العمل، وتم الحصول على المعلومات من خلال أداة الدراسة وهي عبارة عن استقصاء عبر الإنترنت لعينة تتكون من (٣٤٨) من المجيبين.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بين العدالة التوزيعية والإجرائية التي تجري على أساس المشاركة في العمل، وستكون أكثر وضوحاً بين الموظفين الذين يعانون من انخفاض المعاملات، وتتفق النتائج مع نظرية النزاهة القائدة مما يشير إلى أن أسلوب القيادة منخفضة المعاملات يثير عدم اليقين حول الذات الاجتماعية للشخص في سياق مكان العمل، مما يحرض رغبة الموظف المكتنفة في السعي لتحقيق العدالة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تبين للباحثين الأثر والأهمية الكبيرة للعدالة التنظيمية في المؤسسة، لما تحدثه من التزام تنظيمي وأداء وظيفي عالي، كما تبين أن جميع الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والارتباطي مناهج لدراساتهم، كما تشابهت الدراسات بالاعتماد على الاستبانة أداة للدراسة، فيما تميزت الدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته أغراض الدراسة، الذي يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها (صادق وأبو حطب، ٢٠١٤، ٢٠١٠). وتم استخدام المنهج الوصفي المتمثل بشقه البنائي في اقتراح نموذج لتفعيل العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في سلطنة عمان.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الخبراء والمختصين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في سلطنة عمان والأردن وعددهم (٢٠) فرداً للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١.

أداة الدراسة

قام الباحثان بالتأكد من الصدق الظاهري للنموذج من خلال عرضه على (٢٠) محكمين في مجال الإدارة التربوية في سلطنة عمان والأردن وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم على معايير النموذج من حيث سلامة صياغتها وسهولتها فهمها، ودرجة شموليتها، واتساق عباراتها، وانسجامها مع أهداف الدراسة. وقد تم الأخذ ببعض المقترحات التي أدلى بها المختصون، وإجراء بعض التعديلات في صياغة بعض المعايير، وحذف بعض المعايير غير المناسبة، والتي لم يجمع على ملاءمتها لموضوع الدراسة والبعد الذي وضعت فيه ٩٠٪ من المحكمين، وإضافة عدد من المعايير حسب ورودها في الملاحظات من أعضاء المحكمين، وبعد أن استقر النموذج بصورته النهائية، أصبح عدد معايير هذا النموذج (٦٣) معياراً. وقد تم الاستجابة للتعديلات المقترحة، كما تم التأكد من الصدق الداخلي للنموذج من خلال احتساب معاملات الارتباط بين معايير النموذج وأبعاده من جهة، والمعايير والنموذج من جهة، وبين الأبعاد والنموذج من جهة أخرى، وقد استمد الباحثان وجود ارتباط دال إحصائياً لا يقل عن (٠.٢٥) بين المعيار وبعده، أو بين المعيار والنموذج، أو بين الأبعاد ببعضها، أو بين الأبعاد والنموذج ككل، وذلك كمعيار لصدق النموذج، وقد كانت جميع الأبعاد دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى أن النموذج يتمتع بمستوى عالٍ من الصدق، ويقيس صدق نموذج تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بدقة.

جدول (١) معاملات الارتباط بين أبعاد نموذج تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من جهة وبين الأبعاد والنموذج من جهة أخرى

الأبعاد	العدالة التوزيعية	العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	عدالة التعامل	العدالة التقويمية	الأداة ككل
العدالة التوزيعية	٠.٦٩					
العدالة التفاعلية	٠.٤١	٠.٦٤				
العدالة الإجرائية	٠.٥٧	٠.٥٥	٠.٥٩			
عدالة التقويمية	٠.٥٩	٠.٤٩	٠.٤٧	٠.٧٨		
الأداة ككل	٠.٧٥	٠.٦٧	٠.٧١	٠.٧٧	١.٠٠	

❖ عند مستوى دلالة (ألفا=٠.٠٥)

انموذج مقترح لتفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي د.سميه بنت سعيد د. محمد الجرايدة

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (١) أن معاملات الارتباط بين أبعاد الأنموذج تتراوح ما بين (٠.٥٩ - ٠.٧٨)، وقد حاز بُعد (عدالة التقييم) على أعلى ارتباط بالدرجة الكلية (٠.٧٨)، فيما نال بُعد (العدالة الإجرائية) على أدنى ارتباط (٠.٥٩).

ثبات الأنموذج

تم احتساب معامل ثبات الاتساق الداخلي للنموذج باستخدام معادلة (كرونيباخ ألفا)، وقد بلغ معامل ثبات الأداة (٠.٩١)، وهي قيمة تؤكد الاتساق الداخل للأنموذج المطور، كما وقعت قيم الثبات للأبعاد الفرعية للأنموذج في المدى (٠.٧٩ - ٠.٩٢) والجدول التالي يبين معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الأداة الستة:

جدول (٢) معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المقياس التسعة

معامل الثبات	البعد
0.88	العدالة التوزيعية
0.71	عدالة التعامل
0.95	العدالة الإجرائية
0.90	عدالة التقييم
0.91	الأداة ككل

المعالجة الإحصائية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيار في الأنموذج، كذلك تم استخراج معامل الارتباط بين معايير الأنموذج وأبعاده والأنموذج من جهة، وبين الأبعاد ببعضها أو بين الأبعاد والأنموذج ككل. ومعامل ألفا كرونباخ.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما الأنموذج المقترح لتفعيل ممارسة العدالة التنظيمية

في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟

خطوات إعداد أنموذج تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان

اتبع الباحثان الخطوات الإجرائية الآتية لإعداد الأنموذج:

الخطوة الأولى: تحديد معايير أنموذج تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان

قام الباحثان بالاطلاع على الأبعاد الرئيسية المستخدمة في الأدب التربوي والدراسات السابقة.

والأبعاد الرئيسية هي:

١- العدالة التوزيعية

٢- العدالة التعاملية

٣- العدالة الإجرائية

٤- العدالة التقييمية.

ويمكن تلخيص الأبعاد الأساسية والمعايير الفرعية لنموذج تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في الجدول التالي:



جدول (٤) الأبعاد الرئيسية والمعايير الفرعية لنموذج تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان

معايير البعد	البعد الأساسي	
<ul style="list-style-type: none"> - توزيع الأعباء والواجبات بناء على القدرات الذاتية للعاملين. - توزيع الأعمال الإضافية بين العاملين بعدالة. - مراعاة الموضوعية وعدم التمييز في التعامل مع العاملين. - مناسبة ساعات العمل مع طبيعة الأعمال التي يكلف بها العاملين. - توزيع الأعمال الإدارية حسب الحاجة بين العاملين. - مناسبة متطلبات العمل ومهامه مع قدرات العاملين. - توزيع الحوافز المادية والمعنوية بعدالة بين العاملين. - توزيع الدورات التدريبية بين العاملين وفقا لمعايير محددة. - منح الإجازات المختلفة للعاملين بعدالة. - منح المكافآت للعاملين حسب خبرتهم وجهدهم المبذول. - وجود توافق بين ما يحصل عليه العاملين وما يحملونه من مؤهلات علمية. 	العدالة التوزيعية	
<ul style="list-style-type: none"> - إتاحة الفرصة للعاملين للتواصل والحوار مع بعضهم. - التعامل بكل نزاهة وعدالة في حل صراعات العاملين. - احترام آراء العاملين واقتراحاتهم. - مراعاة المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين. - منح الفرص للعاملين بالمعارضة أو مناقشة القرارات التي تصدر وفقا للمبررات الموضوعية. - إشراك العاملين باتخاذ القرارات الخاصة بهم. - الأخذ بمطالب العاملين واحتياجاتهم عند اتخاذ القرارات. - التعامل مع قضايا العاملين حسب الأنظمة والقوانين. - شعور العاملين بأن الإجراءات الإدارية المطبقة عادلة. - تقديم تبريرات منطقية عند حصول بعض العاملين على امتيازات غير عادلة. - تشجيع العاملين على المشاركة في اللقاءات والدورات التدريبية المختلفة. 	العدالة التفاعلية	
<ul style="list-style-type: none"> - إتاحة الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات. - تزويد العاملين بمعلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم. - الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات. - مناقشة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين. - السماح بتقديم التظلمات حول القرارات التي اتخذت بحق العاملين. - تطبيق التشريعات والقوانين والتعليمات بصورة عادلة دون استثناء على جميع العاملين. - اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعاملين بناء على أسباب منطقية. - إجراء الترقيات والترقيات للعاملين بعدالة وشفافية. - شعور العاملين بالإنصاف نتيجة حصولهم على التعليم والتدريب اللازمين. - تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين دون تحيز. 	العدالة الإجرائية	
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد في تقديرات الأداء على ما يبذله العاملون من جهد. - استعمال طرق حديثة وموضوعية في عملية تقييم الأداء. - إتاحة الفرصة للعاملين على الاعتراض على التقييم في حالة الاعتراض عليه. - إطلاع العاملين على معايير تقييم الأداء مسبقاً. - توضيح نقاط القوة والضعف لدى العاملين عند تقييم أدائهم. - تقديم مكافآت للعاملين عند تميز أدائهم. - السماح للعاملين بتقييم أدائهم ذاتياً. - الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لترشح العاملين للبرامج التدريبية. - تقييم أداء العاملين بشكل دوري. - تفعيل دور التغذية الراجعة عند التقييم. - مناقشة العاملين للتوقعات المتعلقة بأدائهم الوظيفي. - شمول نظام تقييم الأداء جميع الجوانب الوظيفية. 	العدالة التقييمية	

الخطوة الثانية: صياغة فقرات الأنموذج

وفي هذه الخطوة قام الباحثان بكتابة معايير الأنموذج موزعة ضمن (٤) أبعاد رئيسية، وقد روعي فيها الوضوح، والدقة، وارتباطها الوثيق بالبعد الأساسي في الأنموذج، وقد تمت صياغة (٦٣) معياراً موزعة في (٤) أبعاد رئيسية، وأرفق بكل معيار سلم خماسي يعبر عن مدى مناسبة المعيار الذي تتراوح خانته بين ممتاز وضعيف.

الخطوة الثالثة: التأكد من صدق الأنموذج

وللتأكد من صدق المقياس تم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية، وبلغ عددهم (٢٠) محكمين.

الخطوة الرابعة: تطبيق الأنموذج

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الخبراء والمختصين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في سلطنة عمان والأردن وعددهم (٢٠) فرداً للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١.

تم تطبيق الأنموذج في صورته النهائية على (٢٠) خبيراً ومختصاً، قد طلب منهم أن يمنح تقديره الذاتي لمدى جودة المعيار ومناسبته للأنموذج باعتبارهم على دراية ومعرفة بالعدالة التنظيمية.

وجرت معالجة البيانات المستوفاة من الأنموذج باستخدام الرزمة الإحصائية، وقد منح كل بند الدرجات التالية على المقياس الخماسي، وتم تصحيح تقديرات أفراد عينة الدراسة على جودة كل معيار من معايير الأداة على النحو التالي:

أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل "ممتازة".

أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل "جيدة".

أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل "متوسطة".

أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل "مقبولة".

أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل "ضعيفة".

بحيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة جودة البعد في الأنموذج والعكس صحيح، وقد تم تقسيم درجة جودة المعيار في الأنموذج إلى ثلاثة مستويات بناء على تقديرات الإجابات، وقد

استخدم الباحث في تفسير نتائجه السلم التصنيفي، كما هو موضح في الجدول رقم (٥)

جدول (٥) السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المعيار	درجة الموافقة	المتوسط
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	منخفضة	٢.٣٣ - ١
المتوسط	متوسطة	٣.٦٧ - ٢.٣٤
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	كبيرة	٥ - ٣.٦٨

ويمكن تبرير هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يلي:

قام الباحثان باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة) أي:

$(1-5) = 3 = 1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$2.33 = 1.33 + 1.0$$

$$3.67 = 1.33 + 2.33$$

$$5.00 = 1.33 + 3.67$$

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين التي تتراوح ما بين:
 ١.٥-٢.٣٣ درجة منخفضة
 ٢.٠-٣.٦٦ درجة متوسطة
 ٣.٦٧-٥.٠٠ درجة كبيرة

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني:

ينص على: ما مدى قابلية تطبيق الأنموذج المقترح لتفعيل ممارسة

العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان ؟

أولاً: نتائج البعد الأول: العدالة التوزيعية، موضحة في الجدول التالي.
 جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير انموذج
 تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان
 للبعد الأول والمقياس ككل

مع الأداة	مع البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بنود النموذج
0.95		0.92	3.41	البعد الأول - العدالة التوزيعية
0.82	0.92	1.21	4.05	١- أن تقوم الإدارة بمشاركة العاملين باتخاذ القرارات التي تخص الموارد البشرية.
0.94	0.74	0.32	3.22	٢- أن توزع الأعباء والواجبات بناء على القدرات الذاتية للعاملين.
0.71	0.82	0.64	2.81	٣- أن توزع الأعمال الإضافية بين العاملين بعدالة.
0.87	0.94	0.92	2.31	٤- أن تراعى الموضوعية وعدم التمييز في التعامل مع العاملين.
0.83	0.81	1.13	3.74	٥- أن تتناسب ساعات العمل مع طبيعة الأعمال التي يكلف بها العاملين.
0.87	0.84	0.85	2.20	٦- أن توزع الأعمال الإدارية حسب الحاجة بين العاملين.
0.60	0.65	0.92	3.84	٧- أن تتناسب متطلبات العمل ومهامه مع قدرات العاملين.
0.70	0.71	0.74	4.02	٨- أن توزع الحوافز المادية والمعنوية بعدالة بين العاملين.
0.75	0.70	0.85	3.66	٩- أن توزع الدورات التدريبية بين العاملين وفقاً لمعايير محددة.
0.71	0.77	0.70	3.65	١٠- أن تمنح الإجازات المختلفة للعاملين بعدالة.
0.71	0.85	0.65	3.70	١١- أن تمنح المكافآت للعاملين حسب خبرتهم وجهدهم المبذول.
0.78	0.74	0.77	3.75	١٢- أن يكون هناك توافق بين ما يحصل عليه العاملين وما يحملونه من مؤهلات علمية.
0.81	0.80	0.88	3.65	١٣- أن توزع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بين العاملين بطريقة عادلة.
0.85	0.81	0.90	4.02	١٤- أن توزع المواد والأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال بين العاملين بطريقة عادلة.
0.83	0.78	0.77	3.78	١٥- أن يتم ترقية العاملين على معيار الجدارة في العمل.
0.84	0.76	0.96	2.21	١٦- أن تفوض الصلاحيات إلى العاملين الأكفاء.
0.77	0.74	0.78	3.60	١٧- أن يتم إشراك العاملين في اللجان المختلفة بعدالة.

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.20-4.05) وبانحراف معياري ما بين (0.85-1.21)؛ إذ نال المعيار رقم (١) " أن تقوم الإدارة بمشاركة العاملين باتخاذ القرارات التي تخص الموارد البشرية " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٥) وانحراف معياري (١.٢١)، يليه البعد رقم (١٤) " أن توزع المواد والأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال بين العاملين بطريقة عادلة. " بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٩٠). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٦) " أن توزع الأعمال الإدارية حسب الحاجة بين العاملين " بمتوسط حسابي (٢.٢٠) وانحراف معياري (٠.٨٥). بينما جاء البعد (١٦) " أن تفوض الصلاحيات إلى العاملين الأكفاء. " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٩٦). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٤١) وبانحراف معياري (٠.٩٥) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير بعد العدالة التوزيعية.

ثانياً: نتائج البعد الثاني: العدالة التعاملية، موضحة في الجدول التالي.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير انموذج تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان للبعد الثاني والمقياس ككل

البعد الثاني: العدالة التعاملية			
0.70	0.70	3.78	١٨- أن تسود علاقة الثقة والاحترام بين العاملين ورؤسائهم.
0.61	0.61	3.80	١٩- أن يتاح للعاملين فرصة التواصل والحوار مع بعضهم.
0.72	0.82	3.99	٢٠- أن يتم التعامل بكل نزاهة وعدالة في حل صراعات العاملين.
0.79	0.73	3.49	٢١- أن يتم احترام آراء العاملين واقتراحاتهم.
0.87	0.92	3.75	٢٢- أن يتم مراعاة المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.
0.59	0.82	3.44	٢٣- أن يتم منح الفرص للعاملين بالمعارضة أو مناقشة القرارات التي تصدر وفقاً للمبررات الموضوعية.
0.90	0.84	4.81	٢٤- أن يتم إشراك العاملين باتخاذ القرارات الخاصة بهم.
0.77	0.70	3.85	٢٥- أن يتم الأخذ بمطالب العاملين واحتياجاتهم عند اتخاذ القرارات.
0.72	0.88	3.70	٢٦- أن يتم التعامل مع قضايا العاملين حسب الأنظمة والقوانين.
0.81	0.72	3.99	٢٧- أن يشعر العاملين بأن الإجراءات الإدارية المطبقة عادلة.
0.83	0.98	4.01	٢٨- أن يتم تقديم تبريرات منطقية عند حصول بعض العاملين على امتيازات غير عادلة.
0.78	0.75	4.00	٢٩- أن يشجع العاملين على المشاركة في اللقاءات والدورات التدريبية المختلفة.
0.80	0.74	3.89	٣٠- أن يستمع إعلام العاملين بأي أنشطة رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها.
0.70	0.81	3.75	٣١- أن تتوافر تعليمات ولوائح توضح الأعمال المطلوبة من العاملين.
0.74	0.83	2.99	٣٢- أن يتم الاهتمام بحقوق العاملين واحتياجاتهم الشخصية.
0.88	0.77	2.88	

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢.٨٨-٤.٨١) وبانحراف معياري ما بين (٠.٨٨-٠.٨٨)؛ إذ نال المعيار رقم (٢٢) " أن يتم منح الفرص للعاملين بالمعارضة أو مناقشة القرارات التي تصدر وفقا للمبررات الموضوعية. " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٨١) وانحراف معياري (٠.٨٨)، يليه البعد رقم (٢٧) " أن يشعر العاملون بأن الإجراءات الإدارية المطبقة عادلة " بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٢). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٣٢) " أن يتم الاهتمام بحقوق العاملين واحتياجاتهم الشخصية " بمتوسط حسابي (٢.٩٩) وانحراف معياري (٠.٨١). بينما جاء البعد (٣١) " أن تتوافر تعليمات ولوائح توضح الأعمال المطلوبة من العاملين. " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٩) وانحراف معياري (٠.٨١). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (3.78) وبانحراف معياري (٠.٧٠) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير بعد العدالة التعمالية.

ثالثاً: نتائج البعد الثالث: العدالة الإجرائية، موضحة في الجدول التالي:
جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (r) بين معايير النموذج تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان
للبعد الثالث والمقياس ككل

البعد الثالث: العدالة الإجرائية	3.42	1.01	0.82
٣٣- أن تتسم الإجراءات الرسمية عند اتخاذ القرارات الوظيفية بالموضوعية.	3.40	1.00	0.72
٣٤- أن تتاح الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات.	4.00	1.42	0.95
٣٥- أن يتم تزويد العاملين بمعلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.	3.30	1.07	0.71
٣٦- أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	2.98	1.25	0.78
٣٧- أن تناقش النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.	2.99	0.99	0.66
٣٨- أن يسمح بتقديم التظلمات حول القرارات التي اتخذت بحق العاملين.	3.89	0.88	0.75
٣٩- أن يتم تطبيق التشريعات والقوانين والتعليمات بصورة عادلة دون استثناء على جميع العاملين.	3.22	0.78	0.84
٤٠- أن تتخذ القرارات التي تتعلق بالعاملين بناء على أسباب منطقية.	3.75	0.75	0.66
٤١- أن تتم الترقيات والترقيات للعاملين بعدالة وشفافية.	3.75	0.78	0.74
٤٢- أن يشعر العاملون بالإنصاف نتيجة حصولهم على التعليم والتدريب اللازمين.	2.99	0.63	0.71
٤٣- أن تطبق القرارات المتخذة على جميع العاملين دون تحيز.	3.78	0.88	0.75
٤٤- أن يتم تعديل القرارات المتعلقة بالعاملين التي يثبت عدم صحتها.	4.01	0.75	0.73
٤٥- أن يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وكاملة.	4.03	0.66	0.71
٤٦- أن يتم توفير دليل توصيفي وظيفي يحدد الحقوق والواجبات للعاملين.	2.01	0.74	0.72
٤٧- أن تمنح إجازات التفرغ العلمي للعاملين بعدالة.	2.10	0.78	0.78

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢.٠١-٤.٠٣) وبانحراف معياري ما بين (٠.٧٤-٠.٦٦)؛ إذ نال المعيار رقم (٤٥) " أن يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وكاملة " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.66)، يليه البعد رقم (44) " أن يتم تعديل القرارات المتعلقة بالعاملين التي يثبت عدم صحتها " بمتوسط

حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.66). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (46) " أن يتم توفير دليل توصيفي وظيفي يحدد الحقوق والواجبات للعاملين " بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.74). بينما جاء البعد (47) " أن تمنح إجازات التفرغ العلمي للعاملين بعدالة " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.78). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (3.42) وبانحراف معياري (1.01) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير بعد العدالة الإجرائية.

رابعا: نتائج البعد الرابع: العدالة التقييمية، موضحة في الجدول التالي.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (r) بين معايير انموذج تنفيذ ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان للبعد الرابع والمقياس ككل

البعد الرابع: العدالة التقييمية	3.37	0.99	0.95
٤٨- أن يعتمد في تقديرات الأداء على ما يبذله العاملون من جهد.	4.12	1.21	0.74
٤٩- أن تستعمل طرقا حديثة وموضوعية في عملية تقييم الأداء.	3.51	1.12	0.90
٥٠- أن تتاح الفرصة للعاملين على الاعتراض على التقييم في حالة الاعتراض عليه.	3.51	1.02	0.82
٥١- أن يطلع العاملون على معايير تقييم الأداء مسبقا.	3.02	1.22	0.79
٥٢- أن توضح نقاط القوة والضعف لدى العاملين عند تقييم أدائهم.	4.01	1.01	0.87
٥٣- أن يساهم نظام تقييم الأداء في رفع كفاءة أداء العاملين.	3.99	0.88	0.90
٥٤- أن تقدم مكافآت للعاملين عند تميز أدائهم.	3.78	0.99	0.88
٥٥- أن يسمح للعاملين بتقييم أدائهم ذاتيا.	3.75	0.81	0.75
٥٦- أن يعتمد على نتائج تقييم الأداء لترشح العاملين للبرامج التدريبية.	4.01	0.75	0.77
٥٧- أن يقيم أداء العاملين بشكل دوري.	4.03	0.84	0.88
٥٨- أن يفعل دور التغذية الراجعة عند التقييم.	2.75	0.80	0.90
٥٩- أن يتم مناقشة العاملين للتوقعات المتعلقة بأدائهم الوظيفي.	4.05	0.78	0.76
٦٠- أن يشمل نظام تقييم الأداء جميع الجوانب الوظيفية.	2.20	0.99	0.74
٦١- أن يراعي نظام تقييم الأداء الوصف الوظيفي للعاملين.	3.01	0.75	0.75
٦٢- أن يساعد نظام تقييم الأداء في تحسين العلاقات بين العاملين.	2.02	0.85	0.80
٦٣- أن يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة بناء على عملية التقييم.	3.01	0.88	0.81

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢.٠٢-٤.٠٥) وبانحراف معياري ما بين (٠.٨٥-٠.٧٥)؛ إذ نال المعيار رقم (٥٩) أن يتم مناقشة العاملين للتوقعات المتعلقة بأدائهم الوظيفي " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٧٨)، يليه البعد رقم (٥٧) " أن يقيم أداء العاملين بشكل دوري " بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٨٤). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٦٣) " أن يساعد نظام تقييم الأداء في تحسين العلاقات بين العاملين." بمتوسط حسابي (٢.٠٢) وانحراف معياري (٠.٨٥). بينما جاء البعد (٦٠) " أن يشمل نظام تقييم الأداء جميع الجوانب الوظيفية " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٢٠) وانحراف معياري (٠.٩٩). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧٣) وبانحراف معياري (٠.٩٩) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير بعد العدالة التقييمية.

الخلاصة والتوصيات

لقد تم تطوير نموذج مقترح لتفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في هذه الدراسة بالرجوع إلى إطار نظري واسع، واقتصر المقياس على (٦٣) معياراً تستوفي معايير الصدق، وتغطي (٤) أبعاد رئيسية في الأداة. في ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول بأن معايير نموذج تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان يتمتع بخصائص سيكومترية تجعله أداة موثوقة، وهناك قابلية كبيرة لتطبيق تلك المعايير في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطويرها. إن ما يميز هذا النموذج المطور عدم وجود نماذج لتفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في الدول العربية حتى الآن. ويوصي الباحثان بأن تقوم مؤسسات التعليم في الدول العربية بتطبيق النموذج والإفادة منه في تفعيل ممارسة العدالة التنظيمية فيها بشكل يساهم في تجويد أدائها؛ نظراً لحاجتها لنماذج تحقق العدالة التنظيمية فيها.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. أبوسمعان، محمد. (٢٠١٥). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. أبوصفية، ألفت. (٢٠١٨). أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. بحري، صابر، خرموش، منى. (٢٠١٧). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد ٣، العدد (٢)، ص ٧٤-١٠٨.
٤. بركات، زياد أمين سعيد (٢٠١٦) درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١٠(١)، ١٢٠-١٤٥.
٥. بشابشة، سامر. (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٤(٤) ص ٢٧-٤٦١.
٦. الجرايدة، محمد. (٢٠١٨). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في محافظة صحار بسلطنة عمان، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٩٣(٢) ٢٢٧-٢٤٧.
٧. جودة، محفوظ. (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية على الإبداع دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، مجلة المحاسب والتأمين، ٦٩(٢) ١٢٧-١٦٢.
٨. الحرثاني، نجوى. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتعزيز ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
٩. حساني، راضية. (٢٠١٦) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
١٠. درة، عمر. (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ط١، حلب: دار الرضوان للنشر.
١١. زايد، عادل. (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٢. الزهرة، عيسات، وأحمد، جميل. (٢٠١٦). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية-دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، ١(٧) ٣٢٤-٣٠٣.
١٣. السبعي، سعيد. (٢٠١٥). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وقيادة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٦٤(١) ٥٢٣-٥٦٠.
١٤. السعود، راتب، وسلطان، سوزان. (٢٠٠٩). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، ٢٥(١) ٢٥٥-٢٥٨.

١٥. السكر، عبد الكريم. (٢٠١٣). أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، ٤٠(١)، ٣٠-٥٠.
١٦. الشريف، راشد بن مسلد (٢٠١٧) أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال في السعودية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع١٧، ٦٩-١١٤.
١٧. الظفري، سعيد بن سليمان (٢٠٢٠). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢١(١)، ٤١-٣٧٣.
١٨. الطبولي، محمد عبد الحميد والعبار، ابتسام علي حمزة (٢٠١٤). الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، ٢٧(٢)، ٤-٥.
١٩. العامري، تغريد بنت سالم والثبتي، محمد عثمان (٢٠١٦). دور العدالة التنظيمية في الحد من الاحتقان التنظيمي من وجهة نظر منسوبي جامعة تبوك. عالم التربية، ١٧(٥٣)، ١-٩.
٢٠. عباس، بوعلاري. (٢٠٢١). العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، الجزائر
٢١. عبد الفتاح، محمد زين العابدين (٢٠١٦). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في السنة التحضيرية بجامعة تبوك - مستقبل التربية العربية، ٢٣(١٠٣)، ١١٩-١٨٢.
٢٢. عبد النبي، مريم. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
٢٣. العدوان، زياد سامي نواف والعياصرة، معن محمود أحمد (٢٠٢٠). العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي- اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٤٠(١)، ٢٢٧-٢٥٢.
٢٤. علوش، صباح. (٢٠١٦). دور العدالة التنظيمية في تخفيض ضغوط العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد ١، ص ٦٧٢-٧١٦.
٢٥. العمري، أروى أحمد وحوامدة، باسم علي عبيد (٢٠١٥). العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة حالة، مجلة جامعة جرش الأهلية، ١٦(٢)، ٦٧-٨٣.
٢٦. العنزي، خلف بن محمد خلف و حسن، أشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠١٩). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط - كلية التربية، ٣٥(٤)، ٧٣-١١٢.
٢٧. العوفي، عواطف، والديبخي، شادن. (٢٠٢٣). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، ١٩٧(٢)، ٥٤-١٠٠.
٢٨. غانم، محمود عبد الرحيم بدر (٢٠١٥). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في طولكرم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية

٢٩. القصير، عثمان. (٢٠١٥). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
٣٠. المرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله (٢٠٢٢). واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء الوظيفي للمعلمين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع٢٨، ١-١٧.
٣١. محمود، محمد الأمين محمد والعلی، رامي أسامة (٢٠١٨). علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة حالة كلية العلوم الإدارية جامعة نجران /السعودية. أماراباك- الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، (٣٠)٩، ١٢٣-١٣٦.
٣٢. مصطفى، أميمة حلمي (٢٠١٧). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، (٣)٤١، ١١٢-٢٥١.
٣٣. منشي، نور. (٢٠١٧). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الملك سعود، السعودية.
٣٤. نضال، حمدان مصطفى، والاغا، نضال (٢٠١٨). واقع العدالة التنظيمية كمصدر للتنافسية من خلال ممارسة الجامعات الفلسطينية لمعيار امن المعلومات ISO. المجلة العربية لضمان جودة
٣٥. التعليم الجامعي - جامعة العلوم والتكنولوجيا، (٣٥)١١، ٣-٦٣.
٣٦. النوري، عبدالغني (٢٠١٠). اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية. الدوحة: دار الثقافة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

37. Strom, d,sears, k, & Kelly,k,others. (2014). "Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees". journal of leadership & organizational studies.
38. Gelard, P. and A. Karimi (2016). "The Effect of Organizational Justice and Job Satisfaction On Melli Bank Employee Performance Evaluation" Journal of Current Research in Science, 1(2), 671- 696.
39. Massoud, H. and Ayoubi .M (2021) Transformational leadership organizational and justice organizational outcomes A study from higher education sector in Syria , California ,USA .
40. Gurugram, K. (2023). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees in role' to performance and organizational and cynicism through trust of Department Human Resource, Management Development Institute, India.

41. Abu Hussein. A.(2022). The Impact of Organizational Justice In Effectiveness Organizational on the Jordanian Public Shareholding Industrial Companies. The Jordanian Journal of Business Administration, 1(3),40-65.
42. Al Tabtabaei, A. and Buttiman, d.(2021). Organizational justice and relationship to optimism a among sample of Kuwaiti employees in an elderly care administration relationship Research and Studies Educational 1(1),145-186.