



العدالة التنظيمية والأداء الإداري للموظفين
بجامعة حائل

Organizational Justice and Administrative Performance of Staff at Hail University

إعداد

أ/ أمل بنت فهد العنزي

طالبة الدراسات العليا بكلية التربية، جامعة حائل

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين العدالة التنظيمية، والأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل من خلال التعرف على درجة توافر مستويات العدالة التنظيمية، والتعرف على واقع الأداء الإداري من وجهة نظر الموظفين، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة وفقاً لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل والراتب الشهري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم إعداد استبانة مؤلفة من (٤٢) فقرة موزعة على محورين، محور العدالة التنظيمية، ومحور الأداء الإداري. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين (ذكوراً – إناثاً) بكليات جامعة حائل عام (١٤٣٨هـ)، ويبلغ عددهم (١٠٣٤) موظفاً وموظفة. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٢٨٠) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بجامعة حائل. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مستويات العدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل جاء بدرجة متوسطة، وأن واقع الأداء الإداري بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$) بين العدالة التنظيمية وأبعاده الفرعية والأداء الإداري وأبعاده الفرعية لدى الموظفين بجامعة حائل. اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، وأن تتناسب مع المهام التي يقوم بها الموظفون بالجامعة، والعمل على إيجاد بيئة عمل عادلة، والمساواة بين الموظفين عند تطبيق الإجراءات.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between organizational justice and the administrative performance of Hail



University staff by identifying the degree of availability of organizational justice levels, identifying the reality of administrative performance from the point of view of employees and finding out whether there are statistically significant differences in the study axes according to gender variables Experience, qualification and monthly salary. The study followed the descriptive approach. A questionnaire was prepared consisting of (42) paragraphs divided into two axes, the axis of organizational justice and the axis of administrative performance. The study population consists of administrative staff (males and females) at the faculties of Hail University in 1438H, and they number 1034 employees and employees. The study was based on a random sample of 280 employees and administrative staff at Hail University. The study found that the degree of availability of organizational justice levels at Hail University, and that the performance of the administrative staff at Hail University from the point of view of the employees was medium, and that there is a statistically significant relationship at the level of $(0.01 \geq)$ between organizational justice, Administrative and its subdivisions among employees at Hail University. The study recommended the need to pay attention to the moral and material incentives, and to suit the functions of the university staff, and to create a fair work environment and equality of staff when applying procedures.

مقدمة :

تعد الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، فهي المحرك الأساس لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، إلا أن العنصر الإنساني يعتبر أهم هذه العناصر على الإطلاق؛ فهو الذي ينظم ويوزع الأعمال، ومهما بلغت المنظمة من التطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج، ونظم الرقابة، إلا أن المنظمة قد تفشل بسبب تعيينها لأفراد غير مناسبين، أو لضعف قدرتها على حفز موظفيها لتحقيق أهدافها (أبوتايه، ٢٠١٢، ص١٤٦).

وتسعى معظم الجامعات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابليات



والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، فالجامعات تعتبر أحد النظم الفريدة في أي مجتمع، حيث إنها مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحثية وتنموية في آن واحد، وبذلك، فإنها تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص وفريد في أهدافها وأنشطتها، ومكوناتها ومخرجاتها، مما يجعل علاقتها بالمجتمع المحلي الذي يحتضنها ذات طبيعة حركية ومؤثرة، ويرقى بمكائنها إلى مستوى الريادة والتميز بين مؤسسات المجتمع الأخرى، وتؤدي الجامعات دوراً مهماً وأساساً في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها، باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية (السعود وآخرون، ٢٠٠٩، ص١٣٩).

وتشير عديد من الدراسات كدراسة (Cheng, 2014)؛ الزهراني (٢٠١٣)؛ السعود وآخرون، (٢٠٠٩)؛ الحميدي (٢٠١٢)؛ اللوزي (٢٠٠٩)؛ (Bakhshi, 2009) إلى أن شيوع العدالة التنظيمية في أي مؤسسة يؤدي إلى أداء أفضل يتميز بالكمية والنوعية المطلوبة، وكما أن تركيز الجامعة على موظفيها وأدائهم، وطبيعة العلاقة بينهم، هو أمر يستحق الدراسة، وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمطاً اجتماعياً، والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه اتباع العاملين سلوكيات ضارة بالمنظمة.

إن العدالة التنظيمية تعد من المفاهيم النسبية بالنسبة للعاملين في المؤسسات المختلفة، حيث إن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات. (رحيم 2000, 123).

يتضح من ذلك أن تحقيق العدالة التنظيمية هو الخيار الأفضل لرفع مستوى أداء الموظفين، وتحسين العلاقات داخل المؤسسات التربوية، وفي ضوء ذلك فإن الدراسة الحالية ستحاول تعرف العلاقة بين العدالة التنظيمية، والأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل.



مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج عديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية، وأداء العاملين، مثل دراسة (الحميدي، ٢٠١٢) التي أسفرت نتائجها إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس، وكل من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات، كما أسفرت نتائج دراسة (الدهلوس، ٢٠١٣) إلى أن هناك أثراً لممارسة القيادة للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة، كذلك أشارت نتائج دراسة (علوان، ٢٠٠٧) إلى أن هناك أثراً للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري، وأكد الباحث أن هذا يعني أن انخفاض العدالة التنظيمية لها الدور الأكبر في تفسير انتشار الفساد الإداري.

كما أكدت دراسة كل من (Organ, 1990) ودراسة (Bise, 1986) ودراسة Green (Berg, 1900) إلى أنه إذا ما توافرت مبادئ العدالة للإداريين فإن هذا ينعكس بالإيجاب على أدائهم من حيث الكم والكيف، والعكس إذا لم تتوفر مبادئ العدالة، فإن هذا ينعكس بالسلب على أدائهم. فعندما يدرك الموظفون بأنه يوجد تباين في عبء العمل المناط بهم إنجازه، أو في الحوافز التي يحصلون عليها مقابل العمل، أو اختلاف في الإجراءات الرسمية المتبعة لصرف الحوافز، أو تمييز في تعاملات الإدارة مع العاملين، فإن ذلك قد يولد لديهم الشعور بعدم الاطمئنان تجاه منظومة العمل، مما قد يؤثر سلباً على أدائهم. وتأسيساً على ما تقدم وأهمية العدالة التنظيمية وارتباطها بالأداء الإداري برزت أمام الباحثة مشكلة الدراسة التي تتبلور في السؤال التالي: ما واقع العدالة التنظيمية والأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل في ضوء بعض المتغيرات؟

وهذا التساؤل يتفرع إلى التساؤلين التاليين:

- (١) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بجامعة حائل في العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (النوع- الخبرة- المؤهل الأكاديمي- الراتب الشهري)؟
- (٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بجامعة حائل في الأداء الإداري تعزى لمتغيرات (النوع- الخبرة- المؤهل الأكاديمي- الراتب الشهري)؟



أهداف الدراسة :

- (١) تعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومتغيرات الدراسة (النوع- الخبرة- المؤهل- الراتب الشهري).
- (٢) تعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الإداري، ومتغيرات الدراسة (النوع- الخبرة- المؤهل- الراتب الشهري).

حدود الدراسة :

- الحدود البشرية: اقتصرته هذه الدراسة على الموظفين الإداريين (ذكور- إناث) في جامعة حائل.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول (١٤٣٧هـ - ١٤٣٨هـ).
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على جامعة حائل في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرته الدراسة على العدالة التنظيمية، وعلاقتها بالأداء الإداري للموظفين.

مصطلحات الدراسة :

- العدالة التنظيمية "Organizational Justice":
- التعريف الإجرائي: مدى إحساس الموظف بالإنصاف والمساواة، وحصوله على ما يستحق من عوائد ونواتج، والتعامل معه بموضوعية من قبل إدارة المنظمة في توزيع المهام وإجراءات العمل، مما يؤثر إيجابياً على أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- الأداء الإداري "Administrative Performance":
- التعريف الإجرائي: وتقصده الدراسة الحالية بالأداء الإداري: هو إنجاز الموظف لأعماله ومسؤولياته، والتفاني في تنفيذ الواجبات الموكولة إليه على الوجه الأكمل.
- الإطار النظري والدراسات السابقة :
- المبحث الأول: الإطار النظري
- تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابها إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً، إذ إن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة التنظيمية يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، مما قد يضعف أداءهم الإداري. وستتناول الباحثة في هذا المبحث العدالة التنظيمية من حيث مفهومها وأهميتها، وأبعادها، ونماذجها، ويختتم بالنظريات التي جاءت فيها. ثم تنتقل إلى محور



الأداء الإداري فتتطرق إلى مفهومه وأهميته وأبعاده، وكذلك ستتطرق الباحثة إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الإداري.

- أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة لأدمز (Adams, 1964) الذي عرفها بأنها "المساواة، التي تضمن للفرد أو المواطن مقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين في العمل نسبة إلى مدخلاتهم، إذ يتحقق العدل عندما يتساوى المعدلان، ويقع الحيف ويشعر الفرد بالظلم عندما لا يتساوى المعدلان" (البكار، ٢٠١٢، ص ١٧).

وعرف (أبو جاسر، ٢٠١٠، ص ١٢) العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة". في ضوء العرض السابق يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها: "مدى إحساس الموظف بالإنصاف والمساواة، وحصوله على ما يستحق من عوائد ونواتج، والتعامل معه بموضوعية من قبل إدارة المنظمة في توزيع المهام وإجراءات العمل وتقديم المبررات.

- نظريات العدالة التنظيمية:

ولما كان للعدالة التنظيمية مثل هذه الأهمية؛ فقد انصبحت جهود الباحثين على تفسيرها من خلال عرضهم لمجموعة من النظريات، التي من أهمها (السعود، سلطان، ٢٠٠٩، ص ٢٠٣).

أ. نظرية المساواة لأدمز (Adams : Equity Theory).

ب. نظرية المساواة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson: Social Equity Theory).

ج. نظرية التوقع لفروم (Vroom : Expectancy Theory).

د. نظرية بورتير ولولر (Porter & Lawler: Model).

هـ. نظرية العدالة لجون رولز (Rawls : A Theory of Justice).

ركزت هذه النظريات على الآلية والخطوات لاختيار السلوك الذي يكفل تحقيق أهداف الأفراد



وأهداف المنظمة، كما تعتبر نظريات العدالة التنظيمية وثيقة الصلة بنظريات الدافعية التي تسعى إلى توضيح الكيفية التي يندفع بها الأفراد إلى العمل، وتضمن تكيفهم، وتقود جهودهم نحو تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة (الجضي، ٢٠٠٦، ص ٢٤١).

- ثانياً: الأداء الإداري:

هناك عناصر أساسية للأداء، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، تنتوع هذه العناصر، ولا بد للعاملين من معرفتها، والتمكن منها بشكل جيد؛ لأنه بناءً عليها يتم قياس كفاءة الموظف وأدائه، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي: (الحربي، ٢٠١٢، ص ٨، ٩):

- نوعية العمل وكمية العمل المنجز: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابرة والثوق والمعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها. وهناك من صنف عناصر الأداء التي يجب على العاملين بالمنظمة معرفتها كما يلي: (القحطاني، ٢٠١٢، ص ٤٧):

- التصنيف الأول: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

يهدف إلى تحديد أنشطة العمل، والأهداف التي تخدمها، والأهمية النسبية لها، مع عنصر الوقت والأثار المترتبة عليها، وهي: أنشطة تتغير بمرور الزمن؛ لأنها تتأثر بالوقت، فعمل فرد بآخر العام غير أوله؛ لما اكتسبه من خبرة مثلاً، أنشطة تتغير بتغير الأفراد القائمين بها؛ فهناك من الأنشطة ما تكون به حرية كبيرة، وبالتالي تتأثر تأثيراً كبيراً بشخصية القائم بها، كما أن هناك أنشطة لا يوجد بها هذا القدر من الحرية، وإنما يتبع فيها الأفراد مجموعة من التعليمات، أنشطة تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء؛ مثل البيئة المادية كالإضاءة، وظروف التهوية، وغير ذلك، وتغير الأفراد أو تغير أدوارهم (كتغير دور مدير ما في أزمة ما من الإدارة إلى حل الأزمة)، وتغير الكيفية مثل طبيعة ضغوط



العمل والمتغيرات التي تكشف الأداء.

- التصنيف الثاني: كفايات الموظف: ومعارفه ومهارته واتجاهاته وقيمه، متطلبات العمل:

وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار المطلوبة من وظيفة معينة، بيئة التنظيم: وتشمل العوامل الداخلية والخارجية، أما العوامل الداخلية فتشمل المنظمة، وهيكلها الإداري، وتنظيماتها الداخلية، أما العوامل الخارجية فتشمل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

- ثالثاً: العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الإداري

بينت عديد من الدراسات بأن العدالة التنظيمية لها علاقة إيجابية بعيد من المتغيرات التنظيمية مثل الولاء التنظيمي، الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، بحيث تسهم في تحسين أداء العاملين من خلال توفير الإمكانيات المادية والمعنوية؛ مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية، وبالتالي زيادة الإنتاج.

ونظراً لأن موضوع العدالة التنظيمية من موضوعات السلوك التنظيمي التي حظيت باهتمام كبير؛ لاحتوائها على قيم العدل والمساواة التي تعتبر من أهم قيم العمل الإداري، ولارتباطها بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، ومنها الرضا الوظيفي والذي يتوقف على المدى الذي يجد فيه الفرد منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية؛ مما يزيد من درجة حماسه للعمل، ودرجة ولائه وانتمائه للمنظمة، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه (العيان، ٢٠١٣).

وترى الباحثة أن العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المهمة التي ينبغي فهمها، وإدراك معانيها وأهميتها في نجاح العمل الإداري، فبتحقيق العدالة في المنظمة من خلال إعطاء كل ذي حق حقه بالقسط والمساواة استناداً إلى إثباتات وبراهين، سوف يشعر الموظفون بالطمأنينة والاستقرار، وهذا سيحفزهم على العمل والإنتاج بالشكل المتقن والسليم.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

دراسة (كجول، ٢٠١٦) بعنوان أثر العدالة التنظيمية في دعم تطبيق معايير جائزة الموظف المثالي في وزارة الصناعة والتموين الأردنية والدوائر التابعة لها من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية ومستوى تطبيق معايير جائزة الموظف



المثالي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية والدوائر التابعة لها من وجهة نظر الوظائف الإشرافية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين البالغ عددهم (٢٠٨) أفراد. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة كان مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (١٥.٣)، وكانت الأبعاد مرتبة تنازليا كما يلي: العدالة التوزيعية، ثم العدالة التعاملية، ثم العدالة الإجرائية. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الدائرة، بينما لم تظهر أى فروق تعزى لمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الأخرى (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة). اوصت الدراسة بتوزيع الإدارة للمهام على الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل وقدرات كل موظف ليتناسب جهد الموظف مع الراتب الذي يحصل عليه، وإعادة توزيع العوائد الوظيفية بحسب تستند إلى نظام عادل لجميع حسب سياسة المؤسسة.

دراسة (الغمري، ٢٠١٧) بعنوان عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة دراسة ميدانية، والتعرف على إدراك الموظفين لمفاهيم التحفيز والعدالة التنظيمية بمؤسسة الشرطة الفلسطينية، والمساهمة في تغيير الواقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة مؤسسة الشرطة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، اشتمل مجتمع البحث على جميع الموظفين العاملين في مراكز وإدارات الشرطة بقطاع غزة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، ولكبر حجم مجتمع البحث حيث بلغ ٨١٣٢ شرطياً وضابطاً، فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية لتمثل جميع الفئات. ومن أهم نتائج البحث: أن نسبة موافقة أفراد العينة على جميع فقرات العدالة التنظيمية بلغت ٥٢.٤% بمعنى موافقة بدرجة متوسطة، فيما بلغت نسبة العدالة الإجرائية ٥٣%، وهذا إشارة إلى ضعف واضح في توزيع الأدوار والأعباء والمزايا بالشكل الصحيح. وكان من أهم توصيات البحث ضرورة الاهتمام بتشكيل لجان متخصصة بالتنمية البشرية لإعادة تقويم مهارات القيادات في استخدام الحوافز لرفع مستوى الأداء، وقياس مدى فعاليتها لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منها.



دراسة بيرنز، وديباولا (Dipaola& Burns, 2013) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الأمريكية، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في ولاية فرجينيا وتأثير ذلك على التحصيل العلمي للطلاب، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الدراسة الاستبانة، اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقت على ٣٤ مدرسة ثانوية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أنه توجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس. وأكدت الترابط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والآثار المترتبة على تطوير وتعزيز ثقافة العدالة في المدارس. وأن مدير المدرسة له تأثير على نتائج التعلم من خلال تشكيل وتعزيز ثقافة المدرسة التي تشعر بعدم العدالة، ويتم ذلك خلال التفاعل مع المعلمين وتطبيق وتنفيذ السياسات، وأن العدالة التنظيمية هي عامل يساعد على تفسير سلوك المواطنة التنظيمية، وأنه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والتحصيل العلمي للطلاب. وأن العوامل الاجتماعية والاقتصادية تلعب دوراً في التحصيل العلمي للطلاب. أوصت الدراسة بالحرص على العدالة في توزيع المهام، والسماح للمعلمين بالمشاركة في عمليات صنع القرار، وإعطائهم فرصة للتعبير عن الخلاف مع احترام القرارات.

دراسة الحجايا والكريمين (٢٠١٢) بعنوان مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة، هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس ومديراتها في محافظتي الطفيلة ومعان في إقليم جنوب الأردن لمعايير الصحة التنظيمية والمتمثلة في الوظيفة والعمل، وحالة المدرسة الداخلية، وقدرتها على النمو والتغيير، وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين لديهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت أداتين: الأولى لقياس مستوى الصحة التنظيمية، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٩٨٢) معلماً ومعلمة في محافظتي الطفيلة ومعان. أسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظتي الطفيلة ومعان من وجهة نظر المعلمين، متوسط، ووجود مُعامل ارتباط دال إحصائياً بين مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على منظومة التعامل الإنساني مع العاملين لرفع الروح المعنوية لديهم.



والارتقاء بمستوى الثقة بينهم.

- التعليق على الدراسات السابقة :
 - اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة والبحث، التي استخدمت أداة المقابلة إلى جانب الاستبانة.
 - تشابهت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي.
 - اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراستها لمجتمع وبيئته لم تتناولها أية دراسة سابقة - على حد علم الباحثة - وهو مجتمع الموظفين الإداريين بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، من هنا تأتي هذه الدراسة لتسد ثغره في هذا المجال، وتكون نقطة انطلاق لبحوث مستقبلية في مجال العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الإداري، وما يرتبط بهما من متغيرات.
 - استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:
 - إثراء الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الإداري، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وتحديد منهج الدراسة، وتصميم أداة الاستبانة.
 - اختيار متغيرات الدراسة (النوع، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري)، إضافة إلى تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة.
 - استفادت الدراسة من الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات، واعتبرتها أساساً نظرياً لها.
 - منهجية الدراسة وإجراءاتها:
 - منهج الدراسة:
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في التعامل مع معطياتها، ومعالجة المعلومات والبيانات التي حصلت عليها، وذلك لرصد واقع كل من العدالة التنظيمية، والأداء الإداري بمجتمع الدراسة، حيث يعتمد المنهج الوصفي "على دراسة الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى". (عبيدات وآخرون، ٢٠١٣، ص ١٨٠).
- مجتمع الدراسة:



شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين من الذكور والإناث بجميع كليات جامعة حائل بجميع الأقسام الإدارية والأكاديمية، ويبلغ عددهم (١٠٣٤) موظفًا وموظفة فيهم (٤٠٣) من الإناث و(٦٣١) من الذكور.

- عينة الدراسة:

تكونت العينة من (٢٨٠) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، من خلال معادلة ستيفن شامبسون لتحديد حجم العينة، حيث بينت النتائج بالمعادلة أن حجم العينة المقابلة للمجتمع (١٠٣٤) هو (٢٨١)، وقامت الباحثة بتوزيع العينة بين الذكور والإناث وفقاً لنسبة الذكور والإناث من المجتمع بواقع (١٧١) من الذكور بنسبة (٦١.٠%)، و(١٠٩) من الإناث بنسبة (٣٩.٠%).

- أداة الدراسة:

(١) بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية: تم تصميم محاور وفقرات الاستبانة في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة في المجال نفسه، ومراجعة الأدوات المستخدمة فيها تحت إشراف وتوجيه من المشرف على الدراسة.

(٢) اعتماد أداة الدراسة في صورتها النهائية: عُرِضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، لإبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، وقد احتوت الاستبانة بعد اعتمادها على الأجزاء التالية:

- القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: النوع، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، الراتب الشهري.

- القسم الثاني: وهو يتكون من (٤٢) عبارة مقسمة على محورين كما يلي:

- المحور الأول: يتناول العدالة التنظيمية، وهو يتكون من (١٩) عبارة، مقسمة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي: البعد الأول: يتناول العدالة التوزيعية، وهو يتكون من (٥) فقرات. البعد الثاني: يتناول العدالة الإجرائية، وهو يتكون من (٥) فقرات. البعد الثالث: يتناول العدالة التعاملية، وهو



يتكون من (٥) فقرات. البُعد الرابع: يتناول العدالة المعلوماتية، وهو يتكون من (٤) فقرات.
- **المحور الثاني:** يتناول الأداء الإداري، وهو يتكون من (٢٣) فقرة، مقسمة على خمسة أبعاد، وذلك على النحو التالي: **البُعد الأول:** يتناول رفع مستوى جودة العمل، وهو يتكون من (٦) فقرات. **البُعد الثاني:** يتناول الشعور المتزايد بالانتماء، وهو يتكون من (٤) فقرات. **البُعد الثالث:** يتناول الالتزام بالقوانين والأنظمة، وهو يتكون من (٦) فقرات. **البُعد الرابع:** يتناول حب العمل والإخلاص له، وهو يتكون من (٣) فقرات. **البُعد الخامس:** يتناول تطوير القدرات الذاتية، وهو يتكون من (٤) فقرات.

- صدق أداة الدراسة:

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥، ص ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠٠١، ص ١٧٩).
بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



جدول رقم (١)
معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (العدالة التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد

العدالة المعلوماتية		العدالة التفاعلية		العدالة الإجرائية		العدالة التوزيعية	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**٠.٧٠٢	١٦	**٠.٧٢٣	١١	**٠.٧٦٤	٦	**٠.٧٩٢	١
**٠.٨٤٦	١٧	**٠.٨٤٦	١٢	**٠.٨٤٢	٧	**٠.٧٥٦	٢
**٠.٨٤٠	١٨	**٠.٨٣٩	١٣	**٠.٨١٦	٨	**٠.٧٤٣	٣
**٠.٨٥٨	١٩	**٠.٨٦٨	١٤	**٠.٨١٦	٩	**٠.٧٨٠	٤
-	-	**٠.٧٢٨	١٥	**٠.٧٤٧	١٠	**٠.٨١٨	٥

** دال عند مستوى (٠.٠١)

جدول رقم (٢)
معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (العدالة التنظيمية) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبرة
**٠.٨٨١	<input type="checkbox"/> العدالة التوزيعية
**٠.٩١٢	<input type="checkbox"/> العدالة الإجرائية
**٠.٩٠٧	<input type="checkbox"/> العدالة التفاعلية
**٠.٩٢٨	<input type="checkbox"/> العدالة المعلوماتية

** دال عند مستوى (٠.٠١)

جدول رقم (٣)
معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (الأداء الإداري) بالدرجة الكلية للبعد

تطوير القدرات الذاتية		حب العمل والإخلاص له		الالتزام بالقوانين والأنظمة		الشعور بالمتزايد بالانتماء		رفع مستوى جودة العمل	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**٠.٨٢٥	٣٩ <input type="checkbox"/>	**٠.٨٩٥	٣٦	**٠.٨٤٩	٣٠	**٠.٨٠٠	٢٦	**٠.٨٥٤	٢٠
**٠.٨٨٩	٤٠ <input type="checkbox"/>	**٠.٩٢٠	٣٧	**٠.٨٢٩	٣١	**٠.٧٨٠	٢٧	**٠.٨٦٠	٢١
**٠.٨٧٨	٤١ <input type="checkbox"/>	**٠.٩٠٧	٣٨	**٠.٧٢٥	٣٢	**٠.٧١٥	٢٨	**٠.٧٩٦	٢٢
**٠.٨٥١	٤٢ <input type="checkbox"/>	-	-	**٠.٨٣٢	٣٣	**٠.٨١١	٢٩	**٠.٨٢٣	٢٣
-	-	-	-	**٠.٨١١	٣٤	-	-	**٠.٨٣٣	٢٤
-	-	-	-	**٠.٨٣٠	٣٥	-	-	**٠.٧٥٢	٢٥

** دال عند مستوى (٠.٠١)



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



جدول رقم (٤)
معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (الأداء الإداري) بالدرجة
الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط
رفع مستوى جودة العمل	٠.٧٩٤***
الشعور المتزايد بالانتماء	٠.٨٩٣***
الالتزام بالقوانين والأنظمة	٠.٩٠١***
حب العمل والإخلاص له	٠.٨٦١***
تطوير القدرات الذاتية	٠.٨٦٤***

* * دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجداول رقم (١، ٢، ٣، ٤) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

٥ - ٢ ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني الدرجة التي يمكن أن تعطي في الأداة نتائج متشابهة لنفس العينة في مختلف الأوقات (عبيدات وآخرون، ٢٠١٣، ص ١٦٠)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (١٠) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	العدالة التوزيعية	٥	٠.٨٣٦□
٢	العدالة الإجرائية	٥	٠.٨٥٥□
٣	العدالة التعاملية	٥	٠.٨٥٧□
٤	العدالة المعلوماتية	٤	٠.٨٢٦□
	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل	١٩	٠.٨٤٨□
٥	رفع مستوى جودة العمل	٦	٠.٨٨٩□
٦	الشعور المتزايد بالانتماء	٤	٠.٧٥٥□
٧	الالتزام بالقوانين والأنظمة	٦	٠.٨١١□



مجلة البحث في التربية وعلم
النفوس
كلية التربية – جامعة المنيا



الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
٨	حب العمل والإخلاص له	٣	٠.٨٩٣ □
٩	تطوير القدرات الذاتية	٤	٠.٨٨٤ □
	الدرجة الكلية للأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل	٢٣	٠.٨٥٧ □

يوضح الجدول رقم (٥) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٨٦٩) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٧٥٥ ، ٠.٨٩٣)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في التطبيق.

– الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة.
 ٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية، والأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل.
 ٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة للأداة.
 ٤. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط.
 ٥. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
 ٦. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير (النوع).
 ٧. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيري (الخبرة – المؤهل الأكاديمي).
 ٨. اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير (الراتب الشهري)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير الراتب الشهري.
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:



- التساؤل الفرعي الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بجامعة حائل في العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (النوع، الخبرة، المؤهل الأكاديمي، الراتب الشهري)؟
- أولاً: الفروق باختلاف متغير النوع

ولمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع العدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير النوع، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر مستويات العدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية للموظفين بجامعة حائل	ذكر	١٧١	٢.٧٣	٠.٨٦	٠.٣٧٠	٠.٧١٢
	أنثى	١٠٩	٢.٦٩	٠.٨٨		
العدالة الإجرائية للموظفين بجامعة حائل	ذكر	١٧١	٢.٦٨	٠.٩٠	١.١١٤	٠.٢٦٦
	أنثى	١٠٩	٢.٥٥	٠.٨٩		
العدالة التعاملية للموظفين بجامعة حائل	ذكر	١٧١	٢.٧١	٠.٩٢	٠.٥٠٠	٠.٦١٨
	أنثى	١٠٩	٢.٦٥	٠.٨٦		
العدالة المعلوماتية للموظفين بجامعة حائل	ذكر	١٧١	٢.٨٠	٠.٩٢	١.١٤٠	٠.٢٥٥
	أنثى	١٠٩	٢.٦٧	٠.٩٢		
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل	ذكر	١٧١	٢.٧٣	٠.٨١	٠.٨٦٦	٠.٣٨٧
	أنثى	١٠٩	٢.٦٤	٠.٨١		

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل وأبعادها الفرعية، باختلاف متغير النوع، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠.٧١٢، ٠.٢٦٦، ٠.٦١٨، ٠.٢٥٥)، وللدرجة الكلية (٠.٣٨٧)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة، من الذكور والإناث، حول واقع العدالة التنظيمية



للموظفين بجامعة حائل.

- ثانيًا: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع العدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر مستويات العدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	٨.٣٦٧	٣	٢.٧٨٩	٣.٨١٥	*٠.٠١١
	داخل المجموعات	٢٠١.٧٥٢	٢٧٦	٠.٧٣١		
	المجموع	٢١٠.١١٩	٢٧٩			
العدالة الإجرائية للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	١.٥٥٩	٣	٠.٥٢٠	٠.٦٤٩	٠.٥٨٤
	داخل المجموعات	٢٢١.٠١٣	٢٧٦	٠.٨٠١		
	المجموع	٢٢٢.٥٧١	٢٧٩			
العدالة التعاملية للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	٠.٣٦٦	٣	٠.١٢٢	٠.١٥٠	٠.٩٢٩
	داخل المجموعات	٢٢٤.٢٩١	٢٧٦	٠.٨١٣		
	المجموع	٢٢٤.٦٥٧	٢٧٩			
العدالة المعلوماتية للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	٢.٤٩٩	٣	٠.٨٣٣	٠.٩٨٦	٠.٤٠٠
	داخل المجموعات	٢٢٣.٠٦١	٢٧٦	٠.٨٤٤		
	المجموع	٢٢٥.٥٦٠	٢٧٩			
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	٢.٢٩٢	٣	٠.٧٩٧	١.٢١٥	٠.٣٠٥
	داخل المجموعات	١٨١.٢١٥	٢٧٦	٠.٦٥٧		
	المجموع	١٨٣.٦٠٧	٢٧٩			

* دال عند مستوى (٠.٠٥).



يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل وأبعادها الفرعية المتمثلة في (العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية) باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠.٥٨٤، ٠.٩٢٩، ٠.٤٠٠)، وللدرجة الكلية (٠.٣٠٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي غير دالة إحصائياً، في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع العدالة التوزيعية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير سنوات الخبرة (٠.١١)، ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة واقع العدالة التوزيعية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى ١٠ سنوات	١٠ من أقل سنة فأكثر
أقل من ٥ سنوات	٤١	٢.٥٠	٠.٨٣	-		
٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١١٥	٢.٦١	٠.٨٠		-	
١٠ وأقل من ١٥ سنة	٧٥	٢.٩٨	٠.٩٢	***.٠٠٤	***.٠٠٤	-
١٥ سنة فأكثر	٤٩	٢.٧٢	٠.٩٠			-

* * دال عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من خلال الجدول رقم (٨)، والذي يبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع العدالة التوزيعية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بينت النتائج أن الفروق جاءت بين أفراد الدراسة ممن خبرتهم تتراوح ما بين (١٠ وأقل من ١٥ سنة)، وأفراد الدراسة ممن خبرتهم (أقل من ٥ سنوات، ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهم (١٠ وأقل من ١٥ سنة) بمتوسط حسابي (٢.٩٨)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة



ممن خبرتهم تتراوح ما بين (١٠ وأقل من ١٥ سنة) يوافقون بدرجة أكبر على واقع العدالة التوزيعية للموظفين بجامعة حائل.

- ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل الأكاديمي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع العدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير المؤهل الأكاديمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر مستويات العدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير المؤهل الأكاديمي

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	١٣.٢٠٢	٣	٤.٤٣٤	٦.٢١٨	***.٠٠١
	داخل المجموعات	١٩٦.٨١٦	٢٧٦	٠.٧١٣		
	المجموع	٢١٠.١١٩	٢٧٩			
العدالة الإجرائية للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	٤.٢٤٤	٣	١.٤١٥	١.٧٨٨	٠.١٥٠
	داخل المجموعات	٢١٨.٢٢٧	٢٧٦	٠.٧٩١		
	المجموع	٢٢٢.٥٧١	٢٧٩			
العدالة التعاملية للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	٥.٨٧٧	٣	١.٩٥٩	٢.٤٧١	٠.٠٦٢
	داخل المجموعات	٢١٨.٧٨٠	٢٧٦	٠.٧٩٣		
	المجموع	٢٢٤.٦٥٧	٢٧٩			
العدالة المعلوماتية للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	٩.٩٨٠	٣	٣.٣٢٧	٤.٠٧٠	***.٠٠٧
	داخل المجموعات	٢٢٥.٥٨٠	٢٧٦	٠.٨١٧		
	المجموع	٢٣٥.٥٦٠	٢٧٩			
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	٦.٨٢٧	٣	٢.٢٧٦	٣.٥٥٢	**٠.٠١٥
	داخل المجموعات	١٧٦.٧٨٠	٢٧٦	٠.٦٤١		
	المجموع	١٨٣.٦٠٧	٢٧٩			



* دال عند مستوى (٠.٠٥). ** دال عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع العدالة (الإجرائية - التعاملية) للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للبُعدين على التوالي (٠.١٥٠، ٠.٠٦٢)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي غير دالة إحصائياً.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية المتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة المعلوماتية) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه الفروق، ولصالح أي فئة من فئات متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٠)، وذلك على النحو التالي:



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



جدول رقم (١٠)

اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد
الدراسة للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة
التوزيعية، العدالة المعلوماتية) باختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من البكالوريوس
العدالة التوزيعية للموظفين بجامعة حائل	ثانوية عامة فما دون	٥٦	٢.١٠	٠.٧٠	-	**٠.٠٠١	**٠.٠٠٤	**٠.٠٠١
	دبلوم	٥٤	٢.٤٧	٠.٨٦	-	-	-	-
	بكالوريوس	١٣٥	٢.٧١	٠.٩١	-	-	-	-
	أعلى من البكالوريوس	٣٥	٢.٥٠	٠.٧٨	-	-	-	-
العدالة المعلوماتية للموظفين بجامعة حائل	ثانوية عامة فما دون	٥٦	٢.١٣	٠.٧٦	-	**٠.٠١٤	**٠.٠٠١	**٠.٠٠٦
	دبلوم	٥٤	٢.٧٠	٠.٩٤	-	-	-	-
	بكالوريوس	١٣٥	٢.٦٦	٠.٩٨	-	-	-	-
	أعلى من البكالوريوس	٣٥	٢.٥٩	٠.٧٤	-	-	-	-
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل	ثانوية عامة فما دون	٥٦	٢.٩٩	٠.٦٩	-	**٠.٠٢١	**٠.٠٠٧	**٠.٠٠٤
	دبلوم	٥٤	٢.٦٤	٠.٨١	-	-	-	-
	بكالوريوس	١٣٥	٢.٦٥	٠.٨٦	-	-	-	-
	أعلى من البكالوريوس	٣٥	٢.٥٠	٠.٧٢	-	-	-	-

* دال عند مستوى (٠.٠٥). ** دال عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠)، والذي يبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات
أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية المتمثلة في (العدالة
التوزيعية، العدالة المعلوماتية) باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بينت النتائج أن الفروق جاءت بين
أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون، وأفراد الدراسة من أصحاب المؤهلات العلمية



الأخرى، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون، بمتوسط حسابي (٣.١٠) لبعد العدالة التوزيعية، وبمتوسط حسابي (٣.١٣) لبعد العدالة المعلوماتية، وبمتوسط حسابي (٢.٩٩) للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون يوافقون بدرجة أكبر على واقع العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية (العدالة التوزيعية، العدالة المعلوماتية) للموظفين في جامعة حائل.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير الراتب الشهري

ولعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر مستويات العدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير الراتب الشهري، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (one way Anova)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير الراتب الشهري.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر مستويات العدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير الراتب الشهري

الأبعاد	الراتب الشهري	العدد	متوسط الراتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية للموظفين بجامعة حائل	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١٠٣.١٥	٥.٤٣٨	٠.١٤٢
	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٤٨.٨٥		
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٥٦.٨٠		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٣٦.٠٦		
العدالة الإجرائية للموظفين بجامعة حائل	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١٥٨.٢٠	٦.٣٢٨	٠.٠٩٧
	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٥٩.٧٩		
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٥٦.٣٣		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٣١.٨٢		
العدالة التعاملية للموظفين	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١٤٤.١٥	١٠.٦٨٦	٠.٠١٤



مجلة البحث في التربية وعلم
النفوس
كلية التربية – جامعة المنيا



الأبعاد	الراتب الشهري	العدد	متوسط الراتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
بجامعة حائل	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٥٣.٥٦	٥.٣٩٦	٠.١٤٥
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٦٧.٢٨		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٢٩.٧٥		
العدالة المعلوماتية للموظفين بجامعة حائل	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١٢٠.١٠	٥.٣٩٦	٠.١٤٥
	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٦٢.٤٤		
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٥٣.٩١		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٣٤.٢١		
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١٣٤.٩٥	٧.٠٦١	٠.٠٧٠
	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٥٨.٥٢		
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٦٠.٥٠		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٣١.٨٧		

* دال عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل وأبعادها الفرعية المتمثلة في (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية، العدالة المعلوماتية) باختلاف متغير الراتب الشهري، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠.١٤٢، ٠.٠٩٧، ٠.١٤٥)، وللدرجة الكلية (٠.٠٧٠)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي غير دالة إحصائياً.

- التساؤل الفرعي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بجامعة حائل في الأداء الإداري تعزى لمتغيرات (النوع، الخبرة، المؤهل الأكاديمي، الراتب الشهري)؟
أولاً: الفروق باختلاف متغير النوع

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير النوع، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين



مستقلتين، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإداري بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين باختلاف متغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
رفع مستوى جودة العمل	ذكر	١٧١	٢.٩٣	٠.٨٠	٠.٢٠٢	٠.٨٤٠
	أنثى	١٠٩	٢.٩٥	٠.٨٢		
الشعور المتزايد بالانتماء	ذكر	١٧١	٣.١٧	٠.٨٤	٠.١١٢	٠.٩١٠
	أنثى	١٠٩	٣.١٨	٠.٨٥		
الالتزام بالقوانين والأنظمة	ذكر	١٧١	٣.٣٧	٠.٩٠	٠.٢٦٨	٠.٧٨٩
	أنثى	١٠٩	٣.٤٠	٠.٧٨		
حب العمل والإخلاص له	ذكر	١٧١	٣.٣٨	١.٠٤	١.٤٧١	٠.١٤٢
	أنثى	١٠٩	٣.٢٠	٠.٩٢		
تطوير القدرات الذاتية	ذكر	١٧١	٣.٥١	٠.٩٠	١.٣١٩	٠.١٨٨
	أنثى	١٠٩	٣.٣٦	٠.٨٦		
الدرجة الكلية للأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل	ذكر	١٧١	٣.٢٧	٠.٧٧	٠.٥٦٦	٠.٥٧٢
	أنثى	١٠٩	٣.٢٢	٠.٧٤		

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل وأبعاده الفرعية باختلاف متغير النوع، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠.٨٤٠، ٠.٩١٠، ٠.٧٨٩، ٠.١٤٢، ٠.١٨٨)، وللدرجة الكلية (٠.٥٧٢)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة، من الذكور والإناث، حول واقع الأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل.

- ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

ولعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين



الأحادي (one way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (one way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإداري بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
رفع مستوى جودة العمل	بين المجموعات	١.٤٨١	٣	٠.٤٩٤	٠.٧٦٠	٠.٥١٧
	داخل المجموعات	١٧٩.٢٦٧	٢٧٦	٠.٦٥٠		
	المجموع	١٨٠.٧٤٨	٢٧٩			
الشعور المتزايد بالانتماء	بين المجموعات	٢.٨٧١	٣	٠.٩٥٧	١.٣٦٣	٠.٢٥٤
	داخل المجموعات	١٩٣.٨٢٩	٢٧٦	٠.٧٠٢		
	المجموع	١٩٦.٧٠٠	٢٧٩			
الالتزام بالقوانين والأنظمة	بين المجموعات	٤.٢١٤	٣	١.٤٠٥	١.٩٥٠	٠.١٢٢
	داخل المجموعات	١٩٨.٨٧١	٢٧٦	٠.٧٢١		
	المجموع	٢٠٣.٠٨٦	٢٧٩			
حب العمل والإخلاص له	بين المجموعات	٢.٢١٦	٣	٠.٧٣٩	٠.٧٤١	٠.٥٢٨
	داخل المجموعات	٢٧٥.٠٥٣	٢٧٦	٠.٩٩٧		
	المجموع	٢٧٧.٢٦٩	٢٧٩			
تطوير القدرات الذاتية	بين المجموعات	٣.٨٧٩	٣	١.٢٩٣	١.٦٦٨	٠.١٧٤
	داخل المجموعات	٢١٣.٩٧٠	٢٧٦	٠.٧٧٥		
	المجموع	٢١٧.٨٤٩	٢٧٩			
الدرجة الكلية للأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	٢.٤٨٣	٣	٠.٨٢٨	١.٤٥٦	٠.٢٢٧
	داخل المجموعات	١٥٦.٩٥١	٢٧٦	٠.٥٦٩		
	المجموع	١٥٩.٤٣٤	٢٧٩			

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل وأبعاده الفرعية



باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠.٥١٧، ٠.٢٥٤، ٠.١٢٢، ٠.٥٢٨، ٠.١٧٤)، وللدرجة الكلية (٠.٢٢٧)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي غير دالة إحصائياً. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة خبرتهم (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث سنوات الخبرة، مما يجعلهم متفقين في آرائهم حول واقع الأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل.

- ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل الدراسي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير المؤهل الدراسي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإداري بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين باختلاف متغير المؤهل الدراسي

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
رفع مستوى جودة العمل	بين المجموعات	٢.٧١٠	٣	٠.٩٠٣	١.٤٠٠	٠.٢٤٣
	داخل المجموعات	١٧٨.٠٣٨	٢٧٦	٠.٦٤٥		
	المجموع	١٨٠.٧٤٨	٢٧٩			
الشعور المتزايد بالانتماء	بين المجموعات	٤.٦٦٤	٣	١.٥٥٥	٢.٢٣٤	٠.٠٨٤
	داخل المجموعات	١٩٢.٠٣٦	٢٧٦	٠.٦٩٦		
	المجموع	١٩٦.٧٠٠	٢٧٩			
الالتزام بالقوانين والأنظمة	بين المجموعات	١٠.٤٤٣	٣	٣.٤٨١	٤.٩٨٧	***.٠٠٢
	داخل المجموعات	١٩٢.٦٤٢	٢٧٦	٠.٦٩٨		
	المجموع	٢٠٣.٠٨٦	٢٧٩			
حب العمل والإخلاص له	بين المجموعات	٩.٣١٨	٣	٣.١٠٦	٣.١٩٩	*.٠٢٤
	داخل المجموعات	٢٦٧.٩٥١	٢٧٦	٠.٩٧١		
	المجموع	٢٧٧.٢٦٩	٢٧٩			



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	٢٧٧.٢٦٩	٢٧٩			
تطوير القدرات الذاتية	بين المجموعات	٢.٣٢٨	٣	٠.٧٧٩	٠.٩٩٨	٠.٣٩٤
	داخل المجموعات	٢١٥.٥١١	٢٧٦	٠.٧٨١		
	المجموع	٢١٧.٨٤٩	٢٧٩			
الدرجة الكلية للأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل	بين المجموعات	٤.٧٥٣	٣	١.٥٨٤	٢.٨٢٧	٠.٠٣٩
	داخل المجموعات	١٥٤.٦٨١	٢٧٦	٠.٥٦٠		
	المجموع	١٥٩.٤٣٤	٢٧٩			

* دال عند مستوى (٠.٠٥). * دال عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل، فيما يتعلق بكل من (رفع مستوى جودة العمل، الشعور المتزايد بالانتماء، تطوير القدرات الذاتية) باختلاف متغير المؤهل الدراسي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للبعدين على التوالي (٠.٢٤٣، ٠.٠٨٤، ٠.٣٩٤)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي غير دالة إحصائياً.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للأداء الإداري وأبعاده الفرعية المتمثلة في (الالتزام بالقوانين، حب العمل) باختلاف متغير المؤهل الدراسي، ولعلاقة اتجاه الفروق، ولصالح أي فئة من فئات متغير المؤهل الدراسي، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٣).



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



جدول رقم (١٣)

اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد
الدراسة حول الدرجة
الكلية للأداء الإداري وأبعاده (الالتزام بالقوانين، حب العمل)
باختلاف متغير المؤهل الدراسي

المحور	المؤهل الدراسي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من البكالوريوس
الالتزام بالقوانين والأنظمة	ثانوية عامة فما دون	٥٦	٣.٦٨	٠.٧٠	-	***.٠٠٢	***.٠٠٤	-
	دبلوم	٥٤	٣.١٧	٠.٩٤	-	-	-	-
	بكالوريوس	١٣٥	٣.٢٩	٠.٨٧	-	-	-	-
	أعلى من البكالوريوس	٣٥	٣.٦٢	٠.٧٣	-	-	-	-
حب العمل والإخلاص له	ثانوية عامة فما دون	٥٦	٣.٦٥	٠.٨١	-	*.٠٢٢	***.٠٠٣	-
	دبلوم	٥٤	٣.٢٢	١.١٢	-	-	-	-
	بكالوريوس	١٣٥	٣.١٨	١.٠٠	-	-	-	-
	أعلى من البكالوريوس	٣٥	٣.٣٩	٠.٩٧	-	-	-	-
الدرجة الكلية للأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل	ثانوية عامة فما دون	٥٦	٣.٥٠	٠.٦١	-	*.٠٢٦	***.٠٠٥	-
	دبلوم	٥٤	٣.١٨	٠.٨٢	-	-	-	-
	بكالوريوس	١٣٥	٣.١٧	٠.٧٩	-	-	-	-
	أعلى من البكالوريوس	٣٥	٣.٢٩	٠.٦٦	-	-	-	-

* دال عند مستوى (٠.٠٥). ** دال عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣)، والذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للأداء الإداري وأبعاده الفرعية المتمثلة في (الالتزام بالقوانين والأنظمة، حب العمل والإخلاص له) باختلاف متغير المؤهل الدراسي، حيث بينت النتائج أن الفروق جاءت



بين أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون، وأفراد الدراسة من أصحاب المؤهلات العلمية الأخرى، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون بمتوسط حسابي (٣.٦٨) لبعد الالتزام بالقوانين والأنظمة، وبمتوسط حسابي (٣.٦٥) لبعد حب العمل والإخلاص له، وبمتوسط حسابي (٣.٥٠) للدرجة الكلية للأداء الإداري.

- رابعاً: الفروق باختلاف متغير الراتب الشهري

ولعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل باختلاف متغير الراتب الشهري، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (one way Anova)، وذلك لعدم

تكافؤات متغير الراتب الشهري، كما يتضح من خلال الجدول التالي

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإداري بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين باختلاف متغير الراتب الشهري

الأبعاد	الراتب الشهري	العدد	متوسط الراتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
رفع مستوى جودة العمل	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١١١.٣٥	٤.٨٦٠	٠.١٨٢
	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٦٦.٥٦		
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٤٨.٠٠		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٣٦.٢٢		
الشعور المتزايد بالانتماء	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١٤٥.٤٥	٦.١٠٨	٠.١٠٦
	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٧٤.٦٥		
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٤٧.٠٧		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٣٣.٦٤		
الالتزام بالقوانين والأنظمة	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١٠٧.٣٠	٥.٤٨١	٠.١٤٠
	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٧١.٣٣		
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٤٢.٨٤		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٣٧.٥٢		
حب العمل والإخلاص له	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١٤٩.٣٥	٦.١٨٦	٠.١٠٣



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



الأبعاد	الراتب الشهري	العدد	متوسط الراتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٧٦.٠٤		
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٤٤.٧٦		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٣٤.٠١		
تطوير القدرات الذاتية	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١٦٨.٧٥	٣.٦٨٢	٠.٢٩٨
	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٦٢.٦٩		
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٤١.٢٦		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٣٥.٨٤		
الدرجة الكلية للأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل	أقل من ٤٥٠٠ ريال	١٠	١٤٣.٧٠	٥.٥٠٧	٠.١٣٨
	٤٥٠٠ وأقل من ٥٥٠٠ ريال	٢٤	١٧٤.٣٨		
	٥٥٠٠ وأقل من ٦٥٠٠ ريال	٦١	١٤٥.٣٤		
	أكثر من ٦٥٠٠ ريال	١٨٥	١٣٤.٣٤		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل وأبعاده الفرعية باختلاف متغير الراتب الشهري، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠.١٨٢، ٠.١٠٦، ٠.١٠٣، ٠.١٤٠، ٠.٢٩٨)، وللدرجة الكلية (٠.١٣٨)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف الراتب الشهري حول الأداء الإداري بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين.

- نتائج الدراسة وتوصياتها:
- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- (١) إن درجة توافر مستويات العدالة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة حائل جاء بدرجة متوسطة، حيث تأتي العدالة المعلوماتية بالمرتبة الأولى، تليها العدالة التوزيعية، وبالمرتبة الثالثة تأتي العدالة التعاملية، تأتي العدالة الإجرائية كأقل أبعاد العدالة التنظيمية للموظفين بجامعة حائل.
- (٢) إن واقع الأداء الإداري بجامعة حائل جاء بدرجة متوسطة، حيث يأتي تطوير القدرات الذاتية



بالمرتبة الأولى، يليه الالتزام بالقوانين، وبالمرتبة الثالثة أبعاد الأداء الإداري للموظفين يأتي حب العمل، يليه الشعور بالانتماء، وفي الأخير يأتي رفع مستوى جودة العمل للموظفين بجامعة حائل. (٣) إن واقع الأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل، فيما يتعلق بالشعور المتزايد بالانتماء جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة حرص الموظفين بالجامعة على أداء عملهم بإتقان لتحقيق الصالح العام.

- توصيات الدراسة :

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات ترتبط بالنتائج كما يلي :

- (١) ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، وأن تتناسب مع المهام التي يقوم بها الموظفون بالجامعة، فإن مثل هذا الإجراء سيساهم في رفع مستوى إحساس العاملين الإداريين بالعدالة التنظيمية (التوزيعية) التي جاءت بدرجة متوسطة.
- (٢) العمل على إيجاد بيئة عمل عادلة بتطبيق اللوائح التنظيمية بحذافيرها والمساواة بين الموظفين عند تطبيق هذه الإجراءات، حيث بينت النتائج أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تقوم بتطبيق جميع الإجراءات على الموظفين بالتساوي.
- (٣) زيادة الاهتمام بالعاملين من جانب المنظمة وإحساسهم بأنهم الركن الأساسي لنجاح المنظمة، وذلك من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، حيث كشفت النتائج أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن قرارات الجامعة تهتم بالجانب الإنساني للموظفين.



قائمة المراجع

- البارودي، منال محمد. (٢٠١٥). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والرؤوسين*. جمهورية مصر العربية. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون. (٢٠١٣). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. (ط. ٥). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العيان، محمود. (٢٠١٣). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر.
- أبو تاية، بندر كريم. (٢٠١٢م). *أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، غزة، مج (٢٠)، ع (٢)، ص ١٤٥ - ١٨٦.
- بحر، عبد يوسف، أبو سويرح، أيمن سليمان. (٢٠١٠م). *أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة*. مجلة الجامعة الإسلامية، مج (١٨)، ع (٢).
- البقمي، ناصر. (٢٠١٠م). *الحق في العدل والمساواة أمام القضاء وفق أحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة السعودية*. مجلة العدل، الرياض، مج (١٣)، ع (٢٩)، ص ٧٣ - ١٢٠.
- تنتيات، علي، وبلعزوقي، محمد. (٢٠١٤م). *العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة الجزائر، مج (٢٨)، ع (٥).
- حمدي، أبو القاسم الأخضر. (٢٠١٥م). *أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة الأغواط*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (١١)، ع (٣)، ص ٥٤٣ - ٥٧١.
- الزهراني، محمد صفر. (٢٠١٦م). *العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الليث*. مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع (١٨١)، ص ١ - ٤٨.
- شطناوي، نواف، والعقلة، ريم. (٢٠١٣م). *العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، مج (٤).
- الحربي، صفية عبدالله. (٢٠١٢م). *العلاقة بين الأداء الأكاديمي والأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام*



- في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحسن، محمد هاشم. (٢٠١٦م). نظم المعلومات الإدارية المحسوبة ودورها في تحسين الأداء الإداري بالتطبيق على جامعة دنقلا. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية،
- الزهراني، أحمد موسى. (٢٠١٤م). العدالة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس بمحافظة المنطق من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية بجامعة الباحة، الباحة.
- الزهراني، علي مهدي. (٢٠١٣م). أثر العدالة التنظيمية والرضا عن الحوافز على الثقة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السبيعي، سعيد فايز. (٢٠١٢م). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، مكة.
- العامري، غدير سالم. (٢٠١٦م). دور العدالة التنظيمية في الحد من الاحتقان التنظيمي من وجهة نظر منسوبي جامعة تبوك. رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة
- العنزي، عبدالله خلف. (٢٠١٥م). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في جامعة الأمير سطام بمحافظة الخرج. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، الرياض.
- كحول، آية أحمد. (٢٠١٦م). أثر العدالة التنظيمية في دعم تطبيق معايير جائزة الموظف المثالي في وزارة الصناعة والتموين الأردنية والدوائر التابعة لها من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية. رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- مصطفى، أحمد علي. (٢٠١٥م). أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في وزارة العمل والإصلاح الإداري في الفترة من ٢٠٠٨ - ٢٠١٤م. رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.



- Alqhiwi, Laith. (2015). *Organizational Justice and its Impact on Improvement the Performance Efficiency of the Industrial Companies A Case Study of Jordanian Potash Company*. Dirasat Administrative Sciences,
- Burns, W.R. Travis & Dipaola, Michael F (2013) . *A study of Organizational Justice, Organizational citizenship Behavior, and student Achievement in High Schools*. American Secondary Education, 42(1). Pp 4-23
- Cheng, shih Yu .(2014). *The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment*. The International Journal of Human Resource Management, 25(8), Pp. 1131–1148.
- Dakrory, Mona Ibrahim. (2016). *The Relationship Between Organizational Commitment* (Applied Study on the public cadre employees in Mansoura University's education. commercial Research Journal, 38(2), Pp. 67-95.
- Farahbod, Farzin, Reza, Azadehdel, Mohammad and Nezhadi Jirdehi, Mohadeseh. (2013). *Organizational Justice, employees trust and organizational support*". Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review