

## العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين

د. غزيل سعد العيسى

أستاذ مشارك  
قسم الإدارة العامة  
كلية إدارة الأعمال  
جامعة الملك سعود  
الرياض، المملكة العربية السعودية

### الملخص

تلقي العدالة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لما لها من آثار إيجابية متعددة على السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم. تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (387)، وأوضحت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع في المستوى العام للعدالة التنظيمية بين أفراد العينة، وكذلك فيما يخص أبعاد العدالة التنظيمية وفق الترتيب التالي: العدالة الإجرائية، ثم العدالة التفاعلية، ثم العدالة التوزيعية. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية متدنية ذات دلالة إحصائية بين: العمر، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي لدى عينة الدراسة، وبين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وكذلك مع المستوى العام للعدالة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين كل من: نوع أو طبيعة العمل فيما إذا كان عمل أكاديمي أو إداري، ونوع الجنس، أما فيما يتعلق بمتغيري المرتبة الوظيفية والعدالة التنظيمية، فلم تكشف البيانات عن وجود تباين جوهري بينهم. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

### المقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية للعملية الإدارية، حيث يعتبر أفراد التنظيم الثروة الحقيقية للمنظمات، ويعتبر متطلب الأداء المتميز من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، وذلك في ضوء المتغيرات المتعددة سواء في بيئة العمل الداخلية أو بيئته الخارجية، ومن هذا المنطلق حرصت الحكومات على الاهتمام بالموارد البشري، وذلك انطلاقاً من أن المورد البشري يمثل العنصر الرئيس المحرك للمنظمات، وأحد المحددات الرئيسة لفاعلية التنظيم ونجاحه في تحقيق أهدافه.

وحيث يعتبر سلوك الأفراد داخل المنظمة من أهم المتغيرات التي تتحكم في أدائه، فقد كان لزاماً الاهتمام بالعوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، ومن ذلك قياس العدالة التنظيمية في المنظمات، والتي تناولها الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي باهتمام كبير من منطلق أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية له آثاره المتعددة سواء كانت هذا الآثار سلوكية أو معنوية وما يترتب على ذلك من رفع فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة.

ولقد حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام الكثير من الباحثين؛ إذ إن إحساس أفراد التنظيم بالعدالة يولد لديهم الشعور بالانتماء لمنظماتهم، والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، التي يعملون فيها ممّا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الإنتاجية (العدوان والعياصرة، 2020).

\* تم استلام البحث في نوفمبر 2022، وقبل للنشر في يناير 2023، وتم نشره في يونيو 2024.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## الإطار النظري

تعتبر العدالة التنظيمية Organizational Justice إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وعدم شعور العاملين بالعدالة قد يترتب عليه عدد من النتائج السلبية، مثل انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي، والأداء بصفة عامة. أما إدراك العاملين للعدالة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وارتقاء سلوكياتهم (فلمبان، القرشي، 2020). كما تعود أهمية العدالة إلى أن أفراد التنظيم يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن إن يعاملوا به مستقبلاً، كما أن توفر العدالة التنظيمية تجعل أفراد التنظيم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وبأنهم مقدرين من جانب قيادتهم علاوة على تأكيد الثقة بين الطرفين، وهي من جانب آخر تفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم (عرقاوي، 2015).

يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال العديد من المؤشرات، ومن ذلك: أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والمهام الوظيفية، وتحقيق السيطرة الفعلية والاستقلالية في عملية اتخاذ القرارات كم إنها احد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي السائد وكذلك محددات فعالية الصحة التنظيمية، كما إنها كما تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والبيئية عند أفراد التنظيم، ونساعد في تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل دور التغذية الراجعة، وتؤثر إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي، دافعية جماعة العمل، المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، والصحة النفسية لأفراد التنظيم (شعبان وسعيدة، 2012). وهي بذلك تُعد أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين في المنظمات، ويتوقف عليها بالتالي قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، الأمر الذي أضحى معه ضرورة وجود مناخ من العدالة التنظيمية لنجاح العلاقات التنظيمية، وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة (سليمان، 2020). وهناك من يرى أن العدالة التنظيمية تكتسب أهميتها من حيث طبيعتها مخرجاتها التنظيمية ذات الأثر على العاملين، حيث يرى الكثيرون بأن العدالة التنظيمية هي من أكبر المحددات للرضا الوظيفي (حمدي، 2015).

فالعدالة قيمة إنسانية علياً، ومطلباً مجتمعياً عاماً، وغاية سامية، والالتزام أخلاقي، وضرورة لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، لذلك دأبت الأمم على سن التشريعات، وعملت على تفعيلها لترسيخ العدالة التي تضمن استقرار المجتمعات، ونمو الحضارات (العدوان والعباصرة، 2020) وتستمد مبادئها من نظرية المساواة Equity Theory التي نادى بها آدمز التي تفترض أن الأفراد يقارنون بين معدل أو نسبة مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع معدل أو نسبة مخرجات أولئك المساوين لهم (الجماعات المرجعية) إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإنه يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر (محمود والعلي، 2018).

ولقد تعددت الآراء والتصورات حول مفهوم العدالة التنظيمية وما ترتبط به من أبعاد، وهناك من يعرفها بأنها «إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقات العاملين بمنظمتهم، والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل»، فهي تمثل شعور الفرد بنزاهة وموضوعية وحسن معاملة من يتعامل معهم في بيئة العمل، إلى جانب إنها انعكاس للمساواة بين الأفراد والأخلاقيات في التصرفات» (الرشيد والشمامسي، 2019: 99).

وتركز العدالة التنظيمية على تصورات وآراء الموظفين ومشاعرهم حول معاملتهم ومعاملة الآخرين داخل المنظمة، من خلال ثلاثة أنواع تشكل العدالة التنظيمية، فتشكل التصورات حول نتائج القرارات المتخذة أساس عدالة التوزيع، وتشكل التصورات حول العمليات المستخدمة للوصول إلى هذه القرارات وتنفيذها أساساً لنوعين آخرين من العدالة التي غالباً ما يتم التعامل معها على أنها واحدة في الأدبيات؛ هذه هي العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية (على سبيل المثال، يركز العدل الإجرائي على تصورات الموظف عن عدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات وقد تم تمييز ذلك عن العدالة التفاعلية التي تركز على تصورات الموظفين حول عدالة المعاملة الشخصية التي يتم تلقيها أثناء التنفيذ. (Saunders & Thornhill, 2003). وبذلك فإن العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها أفراد التنظيم من قبل منظماتهم، وتتضمن عددًا من الأبعاد، 3 وذلك وفق التالي:

**عدالة التوزيع *Distributive Justice***

تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول والأساس للعدالة التنظيمية، وتتضمن العدالة المدركة للمحتوى والنتائج، (حمدي، 2015). فهي الإنصاف المتصور لنتائج العمل الناتجة عن علاقة التبادل الاجتماعي بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، بمعنى آخر هي الإنصاف المتصور لكيفية توزيع الموارد بشأن عدالة مقدار روايتهم (إسماعيل، 2019). وتعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والمزايا المادية، وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. وإحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر (درة، 2008).

**العدالة التفاعلية (عدالة التعامل) *International Justice***

تتضمن مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، فهي توقع الموظف من المنظمة أن تعامله باحترام وكرامة وأمانة وأن تمنح معاملة متساوية لجميع أعضاء التنظيم، فهي الأحكام التي يصدرها الموظفون بشأن الإنصاف المتصور في المعاملة التي يتلقاها الموظفون من السلطات عند تنفيذ الإجراءات وتتسم العدالة التفاعلية بأهمية كبيرة، كونها تضمن المعاملة العادلة والإنصاف بين الأفراد العاملين وانعدامها يؤدي إلى الشعور بالظلم والمعاملة بالمحسوبية وهذا بدوره يجعل الموظفين يشعرون بالإحباط ومستويات أدنى من الرضا الوظيفي (إسماعيل، 2019)، فالعدالة التفاعلية تتضمن تصور جودة المعاملة التي يتلقاها الموظف عند تنفيذ السياسات والإجراءات في مكان العمل، ويتم تعزيزها عندما يعامل صانعو القرار أفراد التنظيم باحترام وتكون العلاقات بينهم جيدة، ويشرحون الأساس المنطقي للقرارات بصدق ودقة، وتشير الدراسات إلى إن الموظفين الذين يرون المعاملة العادلة من قبل السلطات هم أكثر عرضة لإظهار سلوكيات إيجابية من خلال التزامات أكبر بأهداف المنظمات ومن خلال زيادة الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي، وعلى الرغم من أن بعض الباحثين اعتبروا العدالة التفاعلية نوعاً من العدالة، فقد اعتبرها آخرون تقسيمًا للعدالة الإجرائية (Srivastava, 2015). وهناك جانبان للعدالة التفاعلية أحدهما يسمى أحياناً «العدالة المعلوماتية» والذي يشير إلى العلاقات الإيجابية بين أفراد التنظيم، والثاني الذي يسمى أحياناً «العدالة المعلوماتية» والذي يشير إلى ما إذا كانت المنظمة توفر معلومات كافية لأفراد التنظيم (شقراني وشتاتحة، 2018). فالعدالة المعلوماتية Informational Justice تشير إلى التفسيرات والمعلومات المقدمة للأفراد ومصداقية المعلومات المقدمة للموظفين وجودة الاتصالات بين الإدارة وأفراد التنظيم. إن تقديم معلومات غير كافية أو غير صحيحة يؤدي إلى تصورات الظلم. يُعتقد أن العدالة المعلوماتية تتكون من عوامل تعزز التصورات الفردية لفعالية التفسيرات المقدمة من قبل إدارة التنظيم، وتتضمن هذه العوامل في الواقع مشاركة المعلومات حول الأمور التنظيمية، أي أن مجرد إبقاء الموظفين على اطلاع يعتبر في كثير من الأحيان مسألة عدالة (Srivastava, 2015).

**العدالة الإجرائية *Procedural Justice***

تشير العدالة الإجرائية إلى الإجراءات الرسمية العادلة، بمعنى تبني المنظمة لإجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات المتخذة. (سليمان، 2020)، بمعنى إنها الإنصاف المدرك للأفراد بشأن جميع الإجراءات المستخدمة أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (Akram وآخرون، 2020)، فهي بذلك تعنى بالعمليات الإجرائية التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ وظائفها المختلفة، وتتضمن عدالة الإجراءات المطبقة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتطبيقها دون تحيز.

**الدراسات السابقة**

دراسة عبد المعطي (2021)، وتناولت تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران، والتي هدفت إلى بحث أثر العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي لجميع العاملين بأكاديمية مصر للطيران وعددهم 250 مفردة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية التي يشعر بها العاملون على مستوى رضائهم الوظيفي، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين نحو إدراكهم لتأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي تُعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**دراسة فلمبان والقريشي (2020)**، وهدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات من وجهة نظر الموظفين بوزارة الخارجية بالرياض، والتعرف على مستوى أبعاد جودة حياة العمل (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعات العمل، أسلوب الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات) في وزارة الخارجية من وجهة نظر الموظفين، والتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل. تكون مجتمع الدراسة من موظفي مكتب وزارة الخارجية بالرياض بواقع (1733) موظف، واقتصرت عينة الدراسة على (292) موظفاً تم اختيارهم عشوائياً. وخرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: أن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في وزارة الخارجية بالرياض مرتفع، وأن أعلاها إدراكا العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات بينما العدالة التوزيعية تعتبر الأقل تطبيقاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى تمتع وزارة الخارجية في الرياض بجودة مرتفعة لحياة العمل وأن أعلاها ظروف بيئة العمل المعنوية وأقلها الأجور والمكافآت، وبينت الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية، ووجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

**دراسة Gori وآخرون (2020)**، وتناولت كيف يمكن للعدالة التنظيمية أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، على عينة مكونة من (179) من الموظفين من الجنسين (41% من النساء، 59% من الرجال) في عدد من المنظمات الإيطالية، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها: الإجرائية والتوزيعية والتعاملية على الرضا الوظيفي، كما أشارت إلى دور العدالة التنظيمية في التوسط في العلاقة بين قبول التغيير والرضا الوظيفي.

**دراسة العدوان والعياصرة (2020)**، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (722) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة تراوحت ما بين متوسطة إلى مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة في الجامعات الحكومية لجميع المجالات والعدالة التنظيمية ككل، وملتغير الرتبة الأكاديمية في مجالي العدالة الإجرائية والتفاعلية والعدالة التنظيمية ككل، وملتغير الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية في الجامعات الخاصة في مجالي العدالة الإجرائية والتفاعلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة لجميع المجالات والعدالة التنظيمية ككل ولصالح الجامعات الحكومية. وفي الرتبة الأكاديمية في مجال العدالة التوزيعية لصالح المدرس في الجامعات الحكومية، وملتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية في الجامعات الخاصة لصالح الذكور و(10) سنوات وأقل وأستاذ مساعد في الجامعات الخاصة على التوالي.

**دراسة Akram وآخرون (2020)**، عن تأثير العدالة التنظيمية على سلوك العمل الابتكاري للموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الصيني، مع تحليل الدور الوسيط لتبادل المعرفة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة، على عينة من (345) من العاملين في صناعة الاتصالات الصينية أوضحت الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك العمل الابتكاري للموظف ومشاركة المعرفة كما أوضحت أن مشاركة المعرفة ساهمت في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للموظف.

**دراسة سليمان (2020)**، وهدفت إلى التعرف على واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين في جامعة أسوان، على عينة بلغ عددها (232). وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج كان من أبرزها: إن هناك قصورًا واضحًا في الجانب الخاص بتطبيق اللوائح والقوانين، والذي انعكس بدوره على تحقيق العدالة التنظيمية، كما اتضح إن الجامعة تعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين العاملين بالجامعة ووحداتها التنظيمية، كما أظهرت النتائج إن درجة التزام إدارة الجامعة بالعدالة في مساءلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم ضعيفة.

**دراسة الرشيد والشماسي (2019)**، وتناولت واقع ممارسات العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) في البيئة الأكاديمية وأثرها على سلوك التَّنَمُّر، والتَّعَرُّف على درجة وجود سلوك التَّنَمُّر بين أعضاء هيئة التدريس في البيئة الأكاديمية، وتمت الدراسة على عينة بلغت (340) من الجنسين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، وان ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية، والإجرائية والتفاعلية في التأثير على سلوك التنمر، حيث احتلت العدالة التوزيعية درجة التأثير الأكبر على سلوك التنمر ثم يليها العدالة الإجرائية ثم العدالة التفاعلية.



**دراسة محمود والعلي (2018)**، وهدفت إلى التعرف على تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، على عينة بلغت (40) من أعضاء هيئة التدريس، كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود توجه إيجابي لدى الكادر التدريسي من عينة الدراسة اتجاه بُعد العدالة الإجرائية، توجه معتدل اتجاه بُعد العدالة التعاملية، توجه منخفض اتجاه بُعد العدالة التوزيعية، ووجود أنجاه إيجابي مرتفع لدى عينة الدراسة اتجاه الالتزام التنظيمي. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لعينة الدراسة.

**دراسة شقراني وشتاتحة (2018)**، وهدفت إلى قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة بالأغواط وقد اشتملت عينة الدراسة على (60) عاملاً، وتم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة حيث تعتبر قيمة و نمط اجتماعي، و بالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تحقق مستوى عال من العدالة التنظيمية، بحيث تعتبر أحد أهدافها تحقيق الرضا الوظيفي، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

**دراسة عبد الوهاب (2017)**، وتناولت العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي وتم تطبيقها على عينة بلغت (240) عن وجودي الإدارة العليا والوسطى في البنك المركزي المصري، والتي هدف من خلالها إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، فقد أسفرت النتائج عن وجود انطباع إيجابي لدى المبحوثين عن منهج العدالة التنظيمية، وأن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.

**دراسة القصير وعليمات (2017)**، وهدفت إلى الكشف عن العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على عينة بلغت (368) من أعضاء هيئة التدريس، فقد أظهرت 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، 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. وإن مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعاً، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

**دراسة Srivastava (2015)**، وتناولت أبعاد العدالة التنظيمية وأثارها المتعلقة بالعمل، كان الهدف منها فحص ومقارنة تأثير الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والإجرائية والشخصية أو التعاملية والمعلوماتية) الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتم إجراء الدراسة على عينة بلغت (100) من العاملين في القطاع الصحي الحكومي في الهند، أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية والرضا الوظيفي للموظفين، في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والمعلوماتية والرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة المعلوماتية و الالتزام التنظيمي.

**دراسة حمدي (2015)**، وهدفت إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. وقد اشتملت عينة الدراسة على (53) أستاذاً من الكلية، توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي لعينة الدراسة، بينما سجل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي؛ في حين توصلت النتائج إلى عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب متغيرات: الجنس والرتبة والأقدمية والقسَم.

**دراسة آل زاهر (2011)**، وكانت عن سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد على عينة بلغت (62) من أعضاء هيئة التدريس من الذكور، وكانت العدالة التنظيمية ببعدها التوزيعي والإجرائي من ضمن أبعاد الدراسة التي تم تشخيصها باعتبارها احد العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية، كانت ابرز نتائج الدراسة فيما يتعلق بهذا البُعد؛ وجود مستوى متوسط لمستوى العدالة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة، ووجود فروق بسيطة بين الآراء فيما يتعلق ببُعد العدالة التنظيمية.

دراسة López-Cabarcos وآخرون (2005)، وهي دراسة استقصائية للموظفين في شمال البرتغال، وكشفت الدراسة عن أن الموظفين الذين يشعرون أنهم يعاملون معاملة عادلة قد يطورون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وبالتالي مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي. أحد المتغيرات الرئيسية في هذا السياق هو تأثير تصورات الموظفين للعدالة في مكان العمل. اختبرت الدراسة ثلاثة أشكال للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية)، ووجدت إنها تؤثر على ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. من بين الأنواع الثلاثة للعدالة، ترتبط العدالة الإجرائية بجميع مكونات الالتزام التنظيمي، ولا ترتبط العدالة التوزيعية بأي منها، ولا ترتبط العدالة التفاعلية بالالتزام العاطفي، كما اختبرت الدراسة علاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الأخرى، وتشير النتائج إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الالتزام العاطفي والمعياري، بينما تؤثر العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية في الواقع على الرضا الوظيفي.

دراسة Thornhill & Saunders (2003)، عن العدالة التنظيمية والثقة وإدارة التغيير، وهدفت إلى استطلاع ردود أفعال الموظفين باستخدام دراسة حالة لإحدى مؤسسات القطاع العام في المملكة المتحدة. بالاعتماد على (28) مقابلة متعمقة مع الموظفين، وكان من أبرز نتائجها وجود اختلاف بسيط بين الثقة التنظيمية والعدالة التوزيعية، ووجود علاقة بين العدالة الإجرائية والثقة، كما كشفت الدراسة عن الأهمية المتميزة لعدالة المعاملة (العدالة التفاعلية) في تمكين الثقة.

دراسة العجمي وآخرون (2000)، عن العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي على عينة من ست منظمات حكومية في دولة الكويت، أوضحت نتائج الدراسة أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما أوضحت النتائج إن نوع الموظف ومستواه الإداري ليس لهما تأثير على العلاقة بين الإحساس بالعدالة التنظيمية وبين الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين عينة الدراسة.

## الإطار العام للدراسة

### مشكلة الدراسة

أكد الواقع العملي للمنظمات وكذلك الدراسات في مجال الموارد البشرية أهمية القيم الخاصة بالعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق مشاعر إيجابية لدى أفراد التنظيم، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر: الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، الالتزام الوظيفي، المواطنة التنظيمية، العلاقات الوظيفية، والصحة التنظيمية؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي في المنظمات، وعلى العكس من ذلك فإن شعور العاملين بعدم العدالة قد يؤدي إلى مشاعر سلبية في العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي؛ وبذلك تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات أفراد التنظيم؛ مما يحتم اهتمام المنظمات بتشخيص اتجاهات أفراد التنظيم فيما حول العدالة التنظيمية والعمل من ثم على تعزيز الاتجاهات الإيجابية ومعالجة مسببات الاتجاهات السلبية أولاً بأول.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في تشخيص اتجاهات عينة الدراسة من موظفي وموظفات جامعة الملك سعود نحو أبعاد العدالة التنظيمية.

### أهداف الدراسة

- وفق ما سبق ذكره يمكن إيضاح أهداف هذه الدراسة في التالي:
- التعرف على أهم أدبيات العدالة التنظيمية وأثارها التنظيمية.
- التعرف على العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.
- التعرف على مدى وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات النظر عن العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين
- محاولة التوصل لبعض المقترحات التي قد تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود بشكل خاص، وفي منظمات القطاع الحكومي بشكل عام.

### أسئلة الدراسة

- ما مدى توفر أبعاد العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر عينة الدراسة من: أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين؟
- هل هناك اختلاف في وجهات النظر عن العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين؟
- هل هناك اختلاف في وجهة نظر العاملين نحو العدالة التنظيمية يعود إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل، الخبرة، السن، الجنس)؟

### أهمية الدراسة

- تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الرئيسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى أفراد التنظيم، ويمكن أجمال أهمية هذه الدراسة في التالي:
- أهمية موضوع الدراسة بشكل عام وآثاره التنظيمية بشكل خاص.
  - مساهمة نتائج الدراسة في التعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو أبعاد العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود.
  - التوصل إلى مقترحات قد تساهم في تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية لأفراد التنظيم وما يترتب على ذلك من آثار إيجابية على سلوكهم الوظيفي.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على بحث مدى توفر أبعاد العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر عينة الدراسة من: أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، وذلك فيما يخص الأبعاد الآتية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.

### تصميم الدراسة

#### منهج الدراسة

في الجزء الأول من هذه الدراسة والمتعلق بأدبيات الدراسة تم الاستعانة بمنهج البحث الوثائقي، وذلك لمراجعة أهم ما جاء في الأدب الإداري عن موضوع العدالة التنظيمية. أما فيما يتعلق بالجزء الميداني من الدراسة، فقد تم الاستعانة بمنهج البحث الوصفي التحليلي، وذلك بقياس اتجاهات عينة الدراسة من موظفي وموظفات جامعة الملك سعود نحو العدالة التنظيمية.

### مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر جامعة الملك سعود والتي تأسست عام (1957) كأول جامعة في المملكة العربية السعودية من أكبر جامعات المملكة، ويتباين عدد الموظفين والموظفات فيها وفق تعدد السلالم الوظيفية، وفيما يخص الموظفين الرسميين؛ يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس من الجنسين (8259)، أما الموظفين الإداريين الرسميين السعوديين من الجنسين فيبلغ عددهم (9148). (جامعة الملك سعود، عمادة الموارد البشرية، 2021). وفي هذه الدراسة يمثل مجتمع الدراسة Study Population جميع موظفي وموظفات جامعة الملك سعود من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين على سلم الموظفين السعوديين من الجنسين. وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية؛ حيث تم توزيع الاستبانة بواقع (400) استبانة، وبلغ العائد منها (387) استبانة، وذلك بنسبة (96.75%) وهي نسبة عالية إحصائيًا وكانت جميعها مكتملة الإجابات.

### أدوات جمع بيانات الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة من موظفي وموظفات جامعة الملك سعود عن العدالة التنظيمية. وقد روعي في تصميم هذه الاستبانة الشمول بحيث تغطي كافة أبعاد الدراسة الرئيسية وعناصرها الفرعية، كما روعي فيها أيضا الدقة والوضوح والتسلسل المنطقي لبنودها. وتتكون استبانة الدراسة من جزئين وهما:

- الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- الجزء الثاني: اتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية، وفق أبعاد العدالة التنظيمية التالية:
  - العدالة التوزيعية، وذلك فيما يتعلق بالعناصر التالية: تناسب الراتب مع مستوى الإنجاز في العمل، توزيع السلطات الإدارية في الجامعة، توزيع الأدوار بين العاملين في الجامعة حسب إمكانياتهم وقدراتهم، توزيع وتناسب الصلاحيات مع المسؤوليات، توزيع المناصب القيادية (اختيار القيادات الإدارية وفق الكفاءة).
  - العدالة الإجرائية، وذلك فيما يتعلق بالعناصر التالية: تطبيق إدارة الجامعة لسياسات تنظيمية عادلة على جميع العاملين، قيام إدارة الجامعة بوضع أهداف قابلة للتحقيق، اتخاذ إدارة الجامعة القرارات الداخلية للجامعة باستقلالية، الأخذ في الاعتبار من قبل إدارة الجامعة عند اتخاذ قراراتها الأنظمة واللوائح المعمول بها ذات العلاقة، اعتماد إدارة الجامعة الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات.
  - العدالة التفاعلية، وذلك فيما يتعلق بالعناصر التالية: صدق وموثوقية المعلومات التي يحصل عليها منسوبي الجامعة من إدارة الجامعة، قوة وإيجابية العلاقة بين إدارة الجامعة وجميع العاملين فيها، وجود اتصالات مفتوحة مع الجميع، ترابط الأنشطة في الجامعة فيما بينها كوحدة متكاملة (دون تمييز)، توافق الاتصالات التنظيمية المعتمدة في الجامعة مع جميع المستويات التنظيمية.

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة): للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، وكذلك صدق المضمون أو المحتوى، تم عرض الاستبانة مع ملخص عن الدراسة يتضمن أسئلة وأهداف الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة، في كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، وذلك للتعرف على مريثاتهم بشأن تناسق وتوافق مضمون بنود الاستبانة وهل يتوافق مع ما يراد قياسه؛ ومدى مناسبة الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات. وقد تفضلوا مشكورين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول الاستبانة، وقد أخذت تلك الملاحظات في الاعتبار. كما تم أيضا إخضاعها لاختبار الثبات، وتبين أن درجة اتساقها الداخلية عالية جدا وفق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الذي بلغ (93).

### أساليب تحليل البيانات

بعد أن تم جمع استبانات الدراسة، وبعد أن تم فرزها لإخضاع الصالح منها للتحليل، وحيث كانت جميعها مكتملة الإجابات فقد خضعت جميعها للمعالجة الإحصائية وتم إدخال البيانات لتحليلها باستخدام برنامج Statistical Package Sciences-SPSS وهو من البرامج الإحصائية المتقدمة والشائعة الاستخدام في دراسات العلوم السلوكية.

وتم إجراء التحليل الإحصائي المتعلق بأهداف وأسئلة الدراسة وفقا لعدد من الأساليب الإحصائية، وذلك كما يلي:

- استخدام التوزيع التكراري Frequency Distribution لإيضاح الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.
- استخدام الوسط الحسابي "Mean" لمعرفة اتجاهات عينة الدراسة من موظفي وموظفات جامعة الملك سعود عن العدالة التنظيمية وأثرها في العلاقات الوظيفية. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس حيث تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات: مستوى متدني: المتوسط الحسابي 2.33 فأقل، ومستوى متوسط: المتوسط الحسابي من 2.34-3.67، ومستوى مرتفع: المتوسط الحسابي 3.68 فأكثر. وذلك باحتساب علامة القطع باحتساب الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا للمقياس على ثلاث درجات والتي تمثل عدد المستويات (3/1-5) (الحوامدة وأبو شتال، 2011).
- استخدام الانحراف المعياري «Standard Deviation» وذلك للتعرف على مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي والذي كلما كانت قيمته قليلة كانت القيم متجانسة.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient للتعرف على العلاقة بين كل من العمر ومدة الخدمة، وبين متغيرات العدالة التنظيمية.
- الاختبار التائي للمجموعات المستقلة Independent Samples T-test للتعرف على العلاقة بين كل من نوع الجنس، وطبيعة العمل (أكاديمي، إداري) وبين متغيرات العدالة التنظيمية.
- تحليل التباين الأحادي للمجموعات المستقلة Unrelated One-Way Anova للتعرف على العلاقة بين المرتبة الأكاديمية وبين متغيرات العدالة التنظيمية.



## عرض وتحليل البيانات

جدول رقم (1)  
الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (387)

النسبة المئوية	التكرارات	البيان	المعلومات الشخصية
74%	288	أنثى	النوع
26%	99	ذكر	
4%	15	ثانوي فأقل	المؤهل
44%	171	جامعي	
24%	91	ماجستير	
28%	110	دكتوراه	
53%	208	10 سنوات فأقل	الخبرة
25%	96	من 11-20 سنة	
15%	57	من 21-30 سنة	
7%	26	30 سنة فأكثر	
43%	186	أكاديمي	طبيعة العمل
57%	219	إداري	
13%	22	معيد	المرتبة
21%	35	محاضر	الوظيفية
35%	58	أستاذ مساعد	المرتبة لأعضاء هيئة التدريس
14%	24	أستاذ مشارك	
17%	29	أستاذ	
13%	28	5-1	المرتبة
80%	176	10-6	الوظيفية
7%	15	15-11	للإداريين

جدول رقم (2)

اتجاهات عينة الدراسة  
نحو متغيرات الدراسة

أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	3.68
العدالة الإجرائية	3.71
العدالة التفاعلية	3.69
المستوى العام للعدالة التنظيمية	3.69

جدول رقم (3)

معامل الارتباط بين ال(العمر،  
شخصية (العمر، الخبرة، المؤهل  
الدراسي) وبين العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة التنظيمية	العمر	سنوات الخبرة	المؤهل
العدالة التوزيعية	0.167**	0.062*	0.091
العدالة الإجرائية	0.127*	0.025*	0.144**
العدالة التفاعلية	0.186**	0.079*	0.167**
المستوى العام للعدالة التنظيمية	0.155**	0.038*	0.150**

\* مستوى معنوية اقل من 05  
\*\* مستوى معنوية اقل من 01

### 1- الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

### 2- اتجاهات عينة الدراسة من موظفي وموظفات جامعة الملك سعود عن العدالة التنظيمية

وفق الجدول رقم (2) المتضمن اتجاهات عينة الدراسة من موظفي الجامعة من أكاديميين وإداريين نحو العدالة التنظيمية بعناصرها المتعددة، يتضح وفق مقياس المتوسط الحسابي المعمول به في هذه الدراسة أن المتوسطات الحسابية تميل للارتفاع سواء كان ذلك فيما يتعلق بالمستوى العام للعدالة التنظيمية (3.69)، أو فيما يتعلق بأبعادهما كل على حدة: حيث بلغ اتجاه أفراد العينة نحو العدالة التوزيعية (3.68)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من العدالة التوزيعية فيما يخص: توزيع السلطات الإدارية في الجامعة، توزيع الرواتب وتناسب الراتب مع مستوى الإنجاز في العمل، توزيع الأدوار بين العاملين في الجامعة حسب إمكانياتهم وقدراتهم، تناسب الصلاحيات الممنوحة مع المسؤوليات، توزيع المناصب القيادية (اختيار القيادات الإدارية وفق الكفاءة)، وبلغ اتجاه أفراد العينة نحو العدالة الإجرائية (3.71) مما يشير أيضا إلى مستوى مرتفع من العدالة الإجرائية وذلك فيما يخص: تطبيق إدارة الجامعة لسياسات تنظيمية عادلة على جميع العاملين، قيام إدارة الجامعة بوضع أهداف قابلة للتحقيق، اتخاذ إدارة الجامعة

القرارات الداخلية للجامعة باستقلالية، الأخذ في الاعتبار من قبل إدارة الجامعة عند اتخاذ قراراتها الأنظمة واللوائح المعمول بها ذات العلاقة، اعتماد إدارة الجامعة الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات، أما العدالة التفاعلية فبلغ متوسطها الحسابي (3.69) وهذا يعني إن هناك اتجاه مرتفع من قبل أفراد العينة فيما يخص: صدق وموثوقية المعلومات التي يحصل عليها منسوبي الجامعة من إدارة الجامعة، ووجود اتصالات مفتوحة مع الجميع (العدالة المعلوماتية)، قوة وإيجابية العلاقة بين إدارة الجامعة وجميع العاملين فيها، ترابط الأنشطة في الجامعة فيما بينها كوحدة متكاملة (دون تمييز)، توافق الاتصالات التنظيمية المعتمدة في الجامعة مع جميع المستويات التنظيمية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة فلمبان والقرشي (2020) وكذلك مع دراسة القصير وعليمات (2017) ودراسة عبد الوهاب (2017)، وتختلف مع دراسة سليمان (2020)، ودراسة الرشيد والشماسي (2019) ودراسة محمود والعلي (2018)، ودراسة شقراني وشتاتحة (2018) ودراسة حمدي (2015).

أما فيما يخص ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية من حيث ارتفاع المتوسط الحسابي فقد كانت وفق التالي: العدالة الإجرائية، ثم العدالة التفاعلية، ثم العدالة التوزيعية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة فلمبان والقرشي (2020)، وتختلف مع دراسة العدوان والعياصرة (2020) ودراسة حمدي (2015)

### 3- العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية واتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية

يتضح من جدول (3) وجود علاقة ارتباطية إيجابية متدنية ذات دلالة إحصائية بين العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي لدى عينة الدراسة، وبين كل بُعد من

جدول رقم (4)

المحاور	نوع العمل الحسابي	المتوسط الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	أكاديمي	3.53	2.0799	382.0
	إداري	3.33	0.96	
العدالة الإجرائية	أكاديمي	3.56	3.8392	0.11
	إداري	3.19	0.93	
العدالة التفاعلية	أكاديمي	3.51	3.3118	0.10
	إداري	3.17	1.02	
المستوى العام للعدالة التنظيمية	أكاديمي	3.56	3.7559	2.0
	إداري	3.21	0.93	

جدول رقم (5)

تأثير نوع الجنس على أبعاد العدالة التنظيمية

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	ذكر	3.23	0.84	2.2494	251.0
	أنثى	3.48	0.98		
العدالة الإجرائية	ذكر	3.06	0.97	3.5450	40.0
	أنثى	3.45	0.92		
العدالة التفاعلية	ذكر	3.08	0.88	2.6646	80.0
	أنثى	3.39	1.05		
المستوى العام للعدالة التنظيمية	ذكر	3.12	0.84	2.9793	31.0
	أنثى	3.44	0.96		

جدول رقم (6)

العلاقة بين المرتبة الوظيفية وأبعاد العدالة التنظيمية

العوامل	أبعاد الدراسة			
	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	المستوى العام للعدالة التنظيمية
قيمة F	قيمة F	قيمة F	قيمة F	قيمة F
المعنوية Sig	المعنوية Sig	المعنوية Sig	المعنوية Sig	المعنوية Sig
1.069	0.374	0.717	0.581	0.835
0.505				
0.95	0.388	0.571	0.566	1.236
0.292				

أبعاد العدالة التنظيمية، وكذلك مع المستوى العام للعدالة التنظيمية؛ وهذا يعني أنه كلما زاد العمر وزادت سنوات الخبرة وزاد المؤهل التعليمي ارتفع مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العدوان والعياصرة (2020) فيما يتعلق بسنوات الخبرة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين نوع الوظيفة واتجاهات عينة الدراسة نحو مستوى العدالة التنظيمية، فيتضح لنا وفق الجدول رقم (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والمستوى العام للعدالة وبين نوع أو طبيعة العمل فيما إذا كان عمل أكاديمي أو إداري.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين نوع الجنس (نساء، رجال) واتجاهات عينة الدراسة نحو مستوى العدالة التنظيمية، فيتضح لنا وفق الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والمستوى العام للعدالة وبين نوع الجنس. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العدوان والعياصرة (2021) وتختلف مع دراسة القصير وعليمات (2017).

أما فيما يتعلق بمتغيري المرتبة الوظيفية (أكاديمي، إداري)، والعدالة التنظيمية باستخدام Unrelated One- Way ANOVA، وفق الجدول رقم (5) فلم تكشف البيانات عن وجود تباين جوهري بينهم. وهذا يعني أن مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لعينة الدراسة لم يختلف باختلاف المرتبة الوظيفية فيما إذا كانت المرتبة الوظيفية أكاديمية أو كانت مرتبة إدارية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العدوان والعياصرة (2021)، وتختلف مع دراسة القصير وعليمات (2017).

## ملخص النتائج والتوصيات

تلقي العدالة التنظيمية اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لما لها من آثار إيجابية متعددة على السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم، حيث تعتبر العدالة التنظيمية أحد العناصر الرئيسية للبيئة التنظيمية الفعالة، لما لها من دور مؤثر في سلوكيات الموظفين ومعتقداتهم ومشاعرهم تجاه منظماتهم وتجاه بعضهم البعض، ومن هنا يبرز تحقيق العدالة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية في المنظمات. وعلى ضوء ما أسفر عنه تحليل بيانات الدراسة وفق أهداف البحث وتساؤلاته، خرجت هذه الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات يمكن إجمالها في التالي:

### نتائج الدراسة

- وجود مستوى مرتفع في المستوى العام للعدالة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة من منسوبي الجامعة من الموظفين الأكاديميين والإداريين.
- وجود مستوى مرتفع من العدالة الإجرائية (3.71)، وذلك فيما يخص: تطبيق إدارة الجامعة لسياسات تنظيمية

عادلة على جميع العاملين، قيام إدارة الجامعة بوضع أهداف قابلة للتحقيق، اتخاذ إدارة الجامعة القرارات الداخلية للجامعة باستقلالية، الأخذ في الاعتبار من قبل إدارة الجامعة عند اتخاذ قراراتها الأنظمة واللوائح المعمول بها ذات العلاقة، اعتماد إدارة الجامعة الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات.

- وجود مستوى مرتفع من العدالة التفاعلية (3.69)، فيما يخص: صدق وموثوقية المعلومات التي يحصل عليها منسوبي الجامعة من إدارة الجامعة، ووجود اتصالات مفتوحة مع الجميع (العدالة المعلوماتية)، قوة وإيجابية العلاقة بين إدارة الجامعة وجميع العاملين فيها، ترابط الأنشطة في الجامعة فيما بينها كوحدة متكاملة (دون تمييز)، توافق الاتصالات التنظيمية المعتمدة في الجامعة مع جميع المستويات التنظيمية.
- وجود مستوى مرتفع من العدالة التوزيعية (3.68) بين أفراد عينة الدراسة، فيما يخص: توزيع السلطات الإدارية في الجامعة، توزيع الرواتب وتناسب الراتب مع مستوى الإنجاز في العمل، توزيع الأدوار بين العاملين في الجامعة حسب إمكانياتهم وقدراتهم، تناسب الصلاحيات الممنوحة مع المسؤوليات، توزيع المناصب القيادية (اختيار القيادات الإدارية وفق الكفاءة).
- كانت العدالة الإجرائية هي الأعلى في ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية من حيث ارتفاع المتوسط الحسابي، ثم العدالة التفاعلية، ثم العدالة التوزيعية.
- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية متدنية ذات دلالة إحصائية بين العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي لدى عينة الدراسة، وبين كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وكذلك مع المستوى العام للعدالة التنظيمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والمستوى العام للعدالة وبين نوع أو طبيعة العمل فيما إذا كان عمل أكاديمي أو إداري.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والمستوى العام للعدالة وبين نوع الجنس.
- عدم وجود تباين جوهري بين متغير المرتبة الوظيفية (أكاديمي، إداري)، والعدالة التنظيمية. وهذا يعني أن مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لعينة الدراسة لم يختلف باختلاف المرتبة الوظيفية فيما إذا كانت المرتبة الوظيفية أكاديمية أو كانت مرتبة إدارية.

### توصيات الدراسة

ووفق ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يمكن إجمال توصيات الدراسة في التالي:

- تعزيز المستوى المرتفع لعناصر العدالة التنظيمية بكافة أبعادها: التوزيعية، والتفاعلية، والإجرائية وما تتضمنه من عناصر.
- وجود تقييم تشخيصي دوري لواقع العدالة التنظيمية بكافة أبعادها واتجاهات أفراد التنظيم نحو ذلك لتعزيز النواحي الإيجابية، ومعالجة النواحي السلبية أن وجدت، وعقد لقاءات دورية مع أفراد التنظيم لمناقشة ذلك مما يساهم في الرفع من مستوى العدالة التنظيمية ويُشعر أفراد التنظيم بأهمية ذلك لدى قياداتهم.
- حيث يرى الكثيرون وفق نتائج العديد من الدراسات بأن العدالة التنظيمية هي من أكثر العوامل ذات التأثير القوي على السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم، فانه وفق ذلك يجب على المنظمات بشكل عام تهيئة البيئة التنظيمية الداخلية الفعالة التي تستند على تحقيق مبادئ وأسس العدالة التنظيمية في كافة أبعادها وعناصرها، وفي الوقت نفسه الأخذ في الاعتبار التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية من منطلق أن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية تتفاعل بشكل مستمر مؤثرة على مدى إحساس أفراد التنظيم بالعدالة التنظيمية.
- إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية في الجهات الحكومية المختلفة لتشخيص واقع العدالة التنظيمية في منظماتهم، وللتعرف على آثار العدالة التنظيمية على السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم.
- إجراء دراسات مقارنة مع القطاع الخاص في مجال العدالة التنظيمية.

## المراجع

## أولاً- مراجع باللغة العربية:

- آل رشيد، ملاك بنت محمد؛ والشمامي، أريج بنت عبد الرحمن. (2019). «واقع ممارسات العدالة التنظيمية في البيئة الأكاديمية وأثرها على سلوك التَّنَمُّر: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3 (13)، 96-112. المركز القومي للبحوث، غزة.
- آل زاهر، علي ناصر. (2011). «سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد»، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، 12 (1)، 331-393.
- إسماعيل، إيمان محمد. (2019). «تأثير الضغط الوظيفي والعدالة التنظيمية في تقليل سلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة»، مجلة العلوم الاقتصادية، 14 (53)، 99-129.
- الحوامدة، نضال؛ وأبو شتال، معتصم. (2011). «مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل على أطباء القطاع الحكومي»، عمان: أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27 (2)، 1809-1832.
- العجمي، راشد شبيب؛ والعويمهان، عبدالله خالد العدواني؛ وعادل محمد الظفيري؛ وعواد محمد. (2000). «العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، بدون رقم، المجلد (4)، 219-235.
- العدوان، زياد سامي؛ والعياصرة، معن محمود. (2020). «العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 40 (1)، 227-252.
- القصير، عثمان محمد؛ وعليمات، صالح ناصر. (2017). «العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية»، مجلة دراسات، العلوم التربوية، 44 (4)، 253-272.
- حمدي، أبوالقاسم الأخضر. (2015). «أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (3)، 543-571.
- درة، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. القاهرة: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- سليمان، حنان البدرى. (2020). «تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة سوهاج»، جامعة أسوان، المجلة التربوية، بدون رقم، المجلد (76)، 196-292.
- شعبان، فرج؛ وسعيدة، شيخ. (2012). «محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات»، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، بدون رقم، المجلد (7)، 148-170.
- شقراني، صفية؛ وشتاتحة، عائشة. (2018). «قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة: دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة بالأغواط»، مجلة الباحث، 18 (1)، 425-441.
- عبد المعطي، رضا عطية. (2021). «تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 1، أبريل 2021، 267-308.
- عبد الوهاب، ياسر. (2017). «العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة البنك المركزي المصري»، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، بدون رقم المجلد (18)، 3-15.
- عرقاوي، سامر حسن. (2015). «دراسة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وضغوط العمل ودراسة العلاقة فيما بينهما»، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 6 (4)، 197-220.
- عمادة الموارد البشرية. (2021). جامعة الملك سعود، إدارة الخدمات الإلكترونية، وحدة التقارير والمعلومات.

- فلمبان، ناهد ناصر؛ والقرشي، سوزان محمد. (2020). «أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4 (4)، 20-50. المركز القومي للبحوث، غزة.
- محمود، محمد الأمين محمد؛ والعلي، رامي أسامة. (2018). «علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة حالة كلية العلوم الإدارية جامعة نجران/ السعودية»، *الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا*، 9 (30)، 123-136.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Akram, T. & Lie; Haider, M. & Hussain, S. (2020). "The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing", *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (2), 117-127.
- Gori, A.; Topino, E.; Palazzeschi, L. & Fabio, A. (202). **How Can Organizational Justice Contribute to Job Satisfaction? A Chained Mediation Model. Sustainability**. Available at: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>, (accessed on 11/2/2021).
- López-Cabarcos, M.; Sampaio-de Pinho, A. & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). "The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry", *SAGE journals* 56 (3). Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1938965514545680>. (accessed on 11/2/2021).
- Saunders, Mark N. K. & Thornhill, Adrian. (2003). "Organisational Justice, Trust and the Management of Change: An Exploration", *Personnel Review*, 32 (3), 360-375.
- Srivastava, Urmila Rani. (2015). "Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals", *American Journal of Industrial and Business Management*, 05 (11): 666-685.



## Organizational Justice at King Saud University From Faculty and Staff Perspectives

Dr. Ghuzayil Saad Alessa  
Department of Public Administration  
College of Business Administration  
King Saud University  
Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia  
galaisa@ksu.edu.sa

### ABSTRACT

Organizational justice is receiving great attention by researchers in the field of human resources management, due to its multiple positive effects on the organizational behavior. This study aimed to diagnose the Organizational Justice at King Saud University from Faculty and staff perspectives, on a random sample of (387) members.

The results of the study indicated that there is a high level in the general level of organizational justice among the members of the study sample, as well as with regard to the dimensions of organizational justice in the following order: procedural justice, international justice, and distributive justice.

The results of the study also revealed the existence of a low positive correlation relationship with statistical significance between: age, years of experience, academic qualification of the study sample, and between each dimension of organizational justice, as well as with the general level of organizational justice, and the absence of statistically significant differences between the dimensions of justice. And between: the type or nature of work, whether it is an academic or administrative work, gender, and with regard to the two variables of job rank (academic, administrative), and organizational justice, the data did not reveal the existence of a fundamental discrepancy between them.

**Keywords:** *Organizational Justice, Procedural Justice, International Justice, Distributive Justice, Human Resources.*