



<https://tge.uobasrah.edu.iq>  
Journal the gulf economist  
مجلة الاقتصادي الخليجي



**The impact of organizational justice in achieving quality university performance, University of Basrah as a model**  
**University of Basra / Center for Basra and Arabian Gulf Studies**  
**تأثير العدالة التنظيمية في تحقيق جودة الأداء الجامعي رئاسة جامعة البصرة أنموذجا**

Asst Lect. Muslim Khuraibet Shreizm

**م.م. مسلم خريبط شريزم**

جامعة البصرة / مركز دراسات البصرة والخليج العربي

University of Basra / Basra and Arabian Gulf Studies Center

Email: [muslim.kherabit@uobasrah.edu.iq](mailto:muslim.kherabit@uobasrah.edu.iq)

**Keywords:**

**Keywords:organizational justice,quality of performance, penal,justice, Quality of job performance, political justice.**

The study aimed to examine the extent to which administrative leaders at the University of Basra practice organizational justice and its relationship with subordinates' job performance and trust in their leaders. Using a descriptive approach, a questionnaire was administered to 310 administrators. The results showed that organizational justice, integrity, and favoritism manifest in human behaviors in various forms, including economic, political, educational, penal, and social justice. The study concluded that leaders' practice of organizational justice is generally high across all dimensions and positively affects employee performance quality and subordinates' organizational trust.

المستخلص هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في جامعة البصرة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرؤوسين وثقتهم بقادتهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت استبانة على عينة مكونة من 310 إداريين. أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية، والنزاهة، والمحابة تظهر في سلوكيات وتعاملات العنصر البشري بأشكال متعددة، تشمل العدالة الاقتصادية والسياسية والتعليمية والجزائية والاجتماعية. كما بينت الدراسة أن ممارسة العدالة التنظيمية مرتفعة في جميع أبعادها، وأن لها تأثيراً إيجابياً على جودة الأداء الوظيفي وثقة المرؤوسين بالقادة الإداريين...

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، جودة الأداء، العدالة الجزائية، جودة الأداء الوظيفي، العدالة السياسية

مجلة علمية فصلية محكمة تعنى بالشؤون الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والمالية والإحصائية للخليج العربي والجزيرة العربية تصدر عن مركز دراسات البصرة والخليج العربي جامعة البصرة

## المبحث الاول : الإطار المنهجي للبحث

### المقدمة

تهدف المنظمات من أجل تحقيق أهدافها لتوافر عدد كبير من المقومات بشكل سليم يشمل العدالة التنظيمية، حيث تؤثر العدالة التنظيمية على رضا العاملين ومستوى أدائهم، حيث تترك العدالة التنظيمية بصماتها المعنوية والمادية على المنظمة ، وتضفي عليها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما إنها توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل ،والمعايير التي يرتبط بها الأفراد، كما تعمل هذه المنظمة على تحفيزهم على أداء عملهم بكفاءة ،وترفع من مستوى التزامهم ورضاهم، مما يؤدي إلى وحدة وتضامن أعضاء المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا يجسد التماسك الاجتماعي من أجل تحقيق الاستقرار والنمو للمنظمة. لقد تزايدت وتداخلت العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية المؤثرة على المنظمة بشكل كبير، وخاصة في العقدين الأخيرين، وأصبحت علاقة هذه العوامل والمتغيرات متشابكة مع بعضها البعض داخلياً، على الرغم من أنها جميعها تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معاً، وتسمح هذه العوامل بإشباع احتياجات ودوافع العاملين، ومن أهمها: العدالة التنظيمية، ودعم القيادة، والدعم التنظيمي، والمشاركة في صنع القرار، والكفاءة الاجتماعية، وتمكين الموظفين.

كما إنها توفر الإطار الذي يشرح كيفية أداء العمل المعتدل الذي يتم من أجله، وهو أن هذه المؤسسة تعمل على تحفيز عملهم بإتقان وتطالب بمستوياتهم وأيضاً مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى وحدة وتضامن أعضاء المنظمة مقابل مواجهة الصعوبة، وهذا ما يجسد التفاعل المطلوب.

### مشكلة البحث:

تم تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: هل هناك علاقة تأثير للعدالة التنظيمية في جودة الأداء الجامعي في المؤسسة مجتمع البحث؟

أهمية البحث: تنطلق أهمية البحث من خلال استخدامها موضوع العدالة التنظيمية وكيفية تأثيرها في الأداء الجامعي، ويمكن اطلاع المديرين وتشجيعهم على استثمار القدرات العقلية للعدالة التنظيمية، التي يتميز بها خاصة لدى المنظمات الخدمية لتحقيق النجاح ووصولها للجودة في الأداء الجامعي.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية ، وأهمها الآتي:

1. بيان مدى إدراك أفراد العينة لتبني أبعاد العدالة التنظيمية، ومعرفة مدى التزامهم بهذه الأبعاد واهتمامهم بها في رئاسة جامعة البصرة.
2. قياس أثر العدالة التنظيمية في تحقيق جودة الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة.
- 3- تناول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة .

فرضيات البحث: يقوم البحث على أساس فرضيتين رئيسيتين هما:

- 1- الفرضية الرئيسة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية، بين العدالة التنظيمية في تحقيق جودة الأداء الوظيفي، وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ. الفرضية الفرعية 1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية وجودة الأداء الوظيفي.
  - ب. الفرضية الفرعية 2 : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية وجودة الأداء الوظيفي.
  - ت. الفرضية الفرعية 3 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية) وجودة الأداء الوظيفي.
  - ث. الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التقييمية وجودة الأداء الجامعي.

منهج البحث: إن طبيعة البحث وتوجهاته وأهدافه وأدواته تتطلب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتفسير النتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ، التي

من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة في الأداء الجامعي في رئاسة جامعة البصرة مجتمع البحث.

عينة البحث: لقد اعتمد الباحث في توزيع العينة على أسلوب العينة المقصودة (موظفي رئاسة جامعة البصرة بجميع مستوياتهم العلمية) في تشخيص عينة البحث، إذ بلغ المجموع الكلي للعينة (235)، تم استرجاع عدد (220) صالحة ونسبة بلغت 94% من نموذج البحث، إذ تم توزيع الاستمارات حسب كل قسم من أقسام رئاسة جامعة البصرة.

حدود البحث: تمثلت حدود البحث في مجالين وكما يأتي :

الحدود المكانية: تحدد مكان الدراسة في جامعة البصرة.

الحدود الزمانية: وهي الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث البحث، بالإضافة إلى فترة التطبيق الفعلي لتوزيع الاستبانة على أفراد العينة واسترجاعها، والتي امتدت من 2023/6/1 إلى 2024/2/1.

الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث:

- 1- الأساليب الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية في عرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها من خلال استخدام أسلوب التحليل العاملي، واستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والتباين لجميع الفقرات، بالإضافة إلى أهميتها النسبية لتحديد مستوى الاستجابة.
- 2- الأدوات الإحصائية: تم استخدام برنامج (23.spss.v) للحصول على المخرجات ومن ثم القيام بتفسير النتائج التي تم الحصول عليها.

المبحث الثاني : الأطار النظري لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

هناك مفاهيم حديثة لمفهوم "العدالة التنظيمية" حصلت على اهتمام كبير من قبل الإدارة ، والذي يعتبر مفهوم نسبي، فالإجراء الذي يراه الفرد عادلاً قد لا يكون

موضوعياً من وجهة نظر شخص آخر، بل يتحدد ذلك من خلال ما يدركه الفرد من موضوعية وسلامة الإجراءات والنتائج. (Al-Sayrafi, 2005: 15).

وقد عرف (Adams) العدالة التنظيمية: "هي التي تشمل الفرد أو الموظف! وذلك بمقارنة معدل مخرجاته مقارنة بمدخلاته بمعدل مخرجات الآخرين مقارنة بمدخلاتهم، وحيثما كان المعدلان متساويين تحققت العدالة من خلال هذه المساواة، وحيثما لم يكن المعدلان متساويين وقع الظلم وحينئذ يشعر الفرد بالظلم" (Hareem, 1997,p).

كما عرف (Saal & Moore) بأنها القيمة التي يتم الحصول عليها من إدراك الموظف لنزاهة وموضوعية الإجراءات والنتائج التي حصل عليها في المؤسسة. (Moore, 1993: 106 & Saal).

ثانياً: العدالة التنظيمية وأبعادها:

إن من أبرز ما يؤثر على إنتاجية وربحية المنظمات هو إدراك الموظفون من جانب المنظمة بضرورة العدالة التنظيمية ، وهي تعد إحدى المكونات الرئيسية للبقاء والاستمرار ، وتتميز المؤسسة حالياً من حيث توسيع مدارك الأفراد أكثر من السابق، بسبب التعليم الذي امتد لكل أفراد البلد (Al-Samadi, 2008, p. 32) ، و من هنا نلاحظ أن المؤسسات التي يوجد فيها العاملون ويدركون أهمية العدالة التنظيمية فأنهم يرغبون البقاء والاستمرار والتفاني الوظيفي من أجل الوصول إلى الأهداف المنظمة وتحقيق حالة من التوافق بين المنظمة وأهداف الفرد . ( French Junior, 4162000,p) ومن أبعاد العدالة التنظيمية ما يأتي:

1- العدالة التوزيعية (Distributive Justice) : عرف (Hayak) بأنها،

تمثل نوعاً محدداً لأنها تتطوي على التعامل مع الحالات والمواقف الإنسانية من خلال مقارنة تصرفات الأشخاص في مواقع متشابهة ومقارنتها ببعضها البعض بشكل مباشر، من أجل الحصول على المكافآت والفوائد عند حدوثها في إطار عملية توزيع منتظمة (Khalifa, 1997,p. 20). وتشير العدالة التوزيعية كما ذكر (Al-Shatri, 2010,p. 3) إلى إدراك العاملين لمدى

عدالة نتائج القرارات الإدارية من حيث القيمة والمساواة والحاجة، وهي الخط القاعدي للعدالة وتتعلق بقرارات زيادة الأجور وتسريح العمال ونقلهم، وإعادة تدريبهم وتثبيبتهم؛ لذلك يرى (Dara, 2008,p 34) أنها تعني بالدرجة الأولى المخرجات وعدالتها التي يحصل عليها الافراد العاملين، أو بعبارة أخرى: "عدالة المخرجات أو المكافآت التي يحققها العاملون، ويوضح (Yilamaz & Tasdan, 2009: P 113) ثلاث قواعد رئيسة لعدالة التوزيع في المنظمات، وقد صنفت العدالة التوزيعية كما أوردها (Sultan, 2006, p, 32) إلى (3) أنواع:

1- قاعدة الإنصاف (Equity): يركز هذا النوع على تخصيص المكافآت على أساس المساهمة في الوظيفة، حيث يحصل العمال الذين يعملون لساعات محدودة على أجر مختلف عن أولئك الذين يعملون بدوام كامل، ويعتبر مخالفة إذا حصلوا على نفس الراتب.

2- قاعدة المساواة (Equality): اعتمدت هذه بتوزيع العائدات على المعرفة والمهارة والإنتاجية، بصرف النظر عن العرق والجنس، . ويتم توزيع الموارد والمكافآت على أساس المساهمة.

3- قاعدة الحاجة (Need): يركز على مبدأ الاحتياجات الأولية، حيث يحق للأمهات اللاتي لديهن (2) طفل أو أكثر الحصول على أكثر من الأمهات اللاتي لديهن (1) طفل ، مع تساوي الظروف الأخرى ( Al-Ajami, 1998,p 30).

2- العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وردت العديد من التعريفات للعدالة الإجرائية، منها إدراك الفرد لعدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة في الأفراد (Niehoff & Moorman، 1993: 532). ويرى كل من شون وسبيكتور (Cohen&Spector) أن العدالة الإجرائية تعني إدراك الموظفين العاملين لمدى عدالة الوسائل والخطوات المستخدمة في اتخاذ القرارات، من حيث استخدام المعايير والتصويت والسيطرة على عملية اتخاذ القرارات. فهل كانت الإجراءات المستخدمة في وضع الأهداف وفحص النتائج عادلة؟ وهل تتضمن عملية اتخاذ القرارات رؤية الأفراد المتأثرين بها (التصويت)؟ وهل القرارات متسقة من حيث التطبيق؟ وهل تتسم بعدم التحيز؟ وهل هي دقيقة ومحددة؟ وهل هي قابلة للتصحيح والتعديل؟ وهل تتسم بالالتزام بالمعايير الأخلاقية؟ فالعدالة الإجرائية كما يذكر (Al-Fahdawi and Al-Qatawneh 2004,p 51).

ويحدد (Al-Saud and Suzanne Sultan 2009,p 202) إدراك الفرد للعدالة الإجرائية وفقاً لعدد من الشروط، منها:

1. أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء.

2. أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.

3. أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.

4. أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.

وقد أشار كويتمان إلى نوعين من عدالة الإجراءات وهي: (سلطان 2006 :

(26

1- عدالة الإجراءات النظامية: وهي أداة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية وتضمن تزويد العمال والمستفيدين من المنتج بمعلومات واضحة عن القرارات المتخذة في إجراءات التوزيع.

2- عدالة الأجراءات المعلوماتية : وهو أداة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، بمعنى إضفاء الشرعية على إجراءات اتخاذ القرارات، وهو ما ينطوي على تهيئة معلومات معروفة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرارات المتخذة بإجراءات التوزيع (Koobmann, 2003: p3).

3- عدالة التعاملات (التفاعلية) **Transactions Justice**: يعتبر (1986) **Bies & Moag** هما أول من اهتم بدراسة عدالة التعاملات، حيث اتفقا على أن العدالة التفاعلية هي مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات، ويرى كل من السعود وسوزان (**Sultan, 2009, p 202**) أن العدالة التفاعلية تشير إلى مدى شعور العامل بأنه يتم التعامل معه بشكل عادل من خلال تطبيق القليل من الإجراءات الرسمية عليه، والتعرف على أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويعرفها (**Al-Shatri 2010, p 4**) بأنها: "إدراك الأفراد العاملين في المنظمة لمدى عدالة المعاملة الشخصية من حيث حساسية الإدارة لرغبات العاملين ومراعاة كرامتهم واحترامهم وطبيعة التفسيرات المقدمة للقرارات". وأشار (**Dora, 2008, p**) (40) إلى أن عدالة التعاملات تتمثل فيما يأتي :

1- مدى إدراك المرؤوسين لعدالة المعاملة التي يتلقونها عند استخدام الإجراءات الرسمية، أو مدى معرفتهم بأسباب تطبيق الشروط، مثل مدى اللباقة والأدب التي يعاملون بها، ودرجة الثقة والحقيقة بين المرؤوسين والرئيس ، ومدى اهتمام المدير بمصلحة الفرد العامل.

2- إدراك الموظفين وقبولهم للإجراءات الرسمية بعد أن يقوم القادة

بشرحها وتوضيحها وتبرير الغرض منها.

3- تبين العلاقة التي يعتمد بها الفرد مع رئيسه المباشر ومدى إحساسه

بأن المنظمة ككل تتعامل معه بإنصاف. كما أوضحا بأن إدراك

العاملين للعدالة التنظيمية يتحدد من خلال أربعة عوامل:

1. مدى توافر أسباب واضحة للقرارات المتخذة.

2. مدى صراحة المسؤول وإخلاصه بحيث لا يستخدم الخداع أثناء تعامله.

3. مدى احترام المسؤول للعاملين.

4. مدى التزام المسؤول بأداب المعاملة في تعامله مع العاملين، بحيث لا يستخدم أية

ألفاظ تؤذي مشاعرهم (Al-Hunaiti, 2003,p,11).

إن معرفة الفرق بين الحق وعدمه، يمهّد الطريق لمعرفة تصرفات الأفراد وتعاملاتهم

الصحيحة أو الخاطئة تجاه بعضهم البعض، وبالتالي فإن متطلبات الفرد الأساسية

القائمة على احتياجاته الطبيعية والضرورية، تعتبر حقوقاً طبيعية (Bleed, 1999,p,908)، وتعرف عدالة التعاملات" بمدى شعور الأفراد العاملين في

المؤسسة بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها، عندما تعمل عليهم الإجراءات

التنظيمية والقواعد الرسمية "(العجمي، 1998: 90).

يتضمن هذا العناصر الآتية: (Al-Haniti, 2003, pp, 14-17).

أ - مقدار الراتب الشهري وعناصره ومدى تعرضه للقطع:

من الممكن أن لا يكون الراتب الشهري وعناصره أحد عناصر الثقافة التنظيمية التي

تؤدي إلى الشعور بالتوازن والأمان. خاصة عندما يتم خصم هذا الراتب الشهري في

كثير من الأحيان.

ب- طريقة العدالة التي يقيم بها أداء العاملين:

إن ثقافة التنظيم تؤكد على أن الأداء وتقييمه يتم وفقاً لمختلف المعايير إذا كان للأفراد إحساس بأن طريقة تقييم الأداء غير عادلة، وهم يشعرون بعدم الرضا عن عملهم.

ج- العدالة التنظيمية في ميدان التربية القيادية :

تعتبر العدالة التنظيمية ذات اهتمام فيما يخص مجال الإدارة التربوية عموماً وفي مكاتب التربية خاصة، كما يعد موضوع العدالة التنظيمية موضوعاً مهماً في الأبحاث وفي خلق ثقافات تنظيمية تتناسب مع الجوانب الإدارية والإنسانية والاجتماعية، وتدخل العدالة التنظيمية في كافة جوانب الإداريات في المؤسسات التربوية (28 Bajouda, 2010,p).

د - القدرات الشخصية للفرد ومدى ملاءمة حجم العمل :

إذا كان عبء العمل يفوق قدرات الفرد، فإن المنظمة لديها ثقافة تحميل عبء العمل فوق طاقات الفرد، فتشعر المنظمة بالاستياء والاستعداد لإثارة المشكلة، أما إذا كانت المنظمة لديها ثقافة تحميل عبء العمل فوق طاقات الفرد، فإنه يشعر بالراحة والرضا في عمله.

هـ - الاستقرار الوظيفي والإحساس بالأمن:

إذا كانت الثقافة التنظيمية بحيث يشعر جميع الموظفين بالأمان والاستقرار في وظائفهم، فإن هذه الثقافة ستعكس في رضا الموظفين وتوافقهم وتعاطفهم مع المنظمة والمشاركة النشطة والفعالة في الإدارة. وإذا لم يكن هناك أي تهديد حقيقي من العمل أو من إيقاف المنظمة.

و- عدد ساعات العمل ومواعيده:

قد يكون هناك شعور عام داخل المنظمة بأن عدد ساعات العمل أعلى من المعدل المسموح به والمقرر وأن الجداول الزمنية غير ملائمة لوضع الفرد. ويتحول هذا الإحساس إلى ثقافة تنظيمية لها تأثير سالب على الرضا الوظيفي، مما يقود إلى عدم رغبة الأفراد في إزعاج أنفسهم أو إثارة المشاكل أو تكرار ما يزعجهم.

ن - العدالة والمساواة في معاملة العاملين:

عندما تكون المنظمة ذات ثقافة مبنية على مفردات الظلم والمساواة بين الموظفين فإنها تصبح مصدراً للقلق والمظالم داخل المؤسسة، حيث تزداد المظالم والسلوكيات غير الأخلاقية، وتتشأ هياكل غير رسمية تتمرد على أهداف الإدارة والمنظمة.

ل - تحقيق الإنجاز من خلال المشاركة والعلاقات:

إذا انتشرت ثقافة التشارك في اتخاذ القرار في المؤسسة ودخل في هذه الثقافة جميع الأفراد العاملين، بغض النظر عن المستوى التنفيذي والإشرافي، فإن ذلك يعزز روح التعاون والمبادرة والتحفيز بين الموظفين. لذلك فإن الاهتمام بالعدالة التنظيمية في مكاتب التعليم شرط ضروري يجب أن يركز عليه قادة التعليم (Al-Bandari and Al-Atoum, 2002, p.94).

4- العدالة التقييمية : يبين (Al-Hawamdeh, 2004, p.35) بأنها هي التي يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن يتميز بها نظام تقييم الأداء من حيث التلائم مع طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد العامل، وإمكانية تطبيقه على جميع الموظفين دون تمييز، فضلاً عن عدم وضع القائمين عليه لضغط خارجي أو علاقات شخصية بالإضافة إلى تمتعهم بالاستقلالية.

5- العدالة الأخلاقية (Ethical Justice): وتتمثل بتلك العدالة التي انطلقت من أصولها الفلسفية ومرجعيتها المستندة إلى تعاليم الأديان السماوية، حيث تستند في أصولها الفلسفية إلى مفاهيم الغائية والمنفعية (Utilitarian & Teleological) وإلى (الأخلاق الذاتية والغيرية) (Egoism & Altruism Ethic) انطلاقاً من أخلاقية الفعل (النشاط) .

وقد اقترنت هذه المنطلقات الفلسفية بالفضيلة (Virtue) الواجب جعلها الأساس الذي تتحقق به العدالة، كذلك بالحقوق (Rights) الواجب الاعتراف بها وأهلية استحقاقها عند المطالبين بها. (Al-Maghribi, 2001: pp.72-78).

ويضيف آخرون نوعاً ثالثاً يسمى "العدالة التفاعلية"، وقد بينت الكثير من الدراسات

حول موضوع العدالة التنظيمية، واتضح أنه كلما كثر الإحساس بالعدالة التنظيمية أياً كان نوعها، زاد الرضا الوظيفي لدى الموظفين ( iswesvaran, J. et al., ) (Saeed, 2000, p 45) (1998, p 414) كما يُعرّف أيضاً بأنه: "عبارة عن العلاقات الاجتماعية مجتمعة والمتكررة بين العاملين التي تكون أنماط السلوك في نظام اجتماعي تنظيمي" (Al-Sabbab et al., 1998, p 432) و (Daft, ) (Darah 2007, p 59) (Marcek, 2008 :29).

ثالثاً: أهمية العدالة التنظيمية:

ذكر (Al-Fahdawi, 2004,p 2) بأن الأدبيات الإدارية والتربوية بينت الدور المهم الذي يمكن أن تمارسه العدالة التنظيمية في التأثير في أداء الموظفين وانعكاساتها المختلفة على فعالية المؤسسات وتنفيذ أهدافها. ففي دراسة مورميان (Moorman.p845) ،1991 وجد أن هناك علاقة ذات تأثير إيجابي وقوي بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، حيث إن تنظيم الولاء هو رد الفعل الطبيعي للعامل إزاء شعوره بعدالة التوزيع. وأشار (Khalifa, 1997,p 10) إلى أن هناك علاقة موجبة بين نظم العدالة الإجرائية وحجم الانخراط التطوعي لدى موظفي الدوائر الحكومية؛ حيث إن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستويات العدالة الإجرائية تؤدي إلى زيادة في المستوى فقط لأن العاملين يشعرون بأن إجراءات تقييم ومتابعة جهودهم عادلة، فإنهم على الأرجح سيتخذون إجراءات تطوعية ويعكسون هذا الشعور في ممارسات أكثر تطوعية (الفهداوي والقطاونة، 2004: 51) وتبرز أهمية العدالة التنظيمية من خلال الآتي:-

1- العدالة التنظيمية تفسر حقيقة نظام توزيع الأجور والرواتب في المنظمة من

خلال العدالة التوزيعية.

2- يعمل على تحقيق الرقابة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار من خلال

العدالة الإجرائية.

- 3- العدالة التنظيمية سلوكيا تظهر حالات الرضا عن القادة ونظم اتخاذ القرار، وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- 4- العدالة التنظيمية توضح الأجواء التنظيمية ومناخ التنظيم السائد في المنظمة، وهو ما تبرزه العدالة التفاعلية.
- 5- يعكس منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية بين الأفراد، ويوضح أساليب التفاعل والنضج الأخلاقي بين الأعضاء في كيفية إدراكهم وتصورهم للعدالة السائدة في المنظمة.

رابعاً: خصائص العدالة التنظيمية: (29 Kurdi, 2011, p)

1. درجة استقلاليتهم وحريتهم ومسؤوليتهم التي يتمتعون بها (الموظفون).
2. قبولها للمخاطرة وتشجيعها للإبداع وريادة الأعمال بين موظفيها.
3. توضيح الأفراد العاملين لأهدافهم وتوقعهم.
4. التكامل بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة.
4. الوحدات المختلفة داخل المؤسسة وتوضيح التكامل فيما بينها.
5. دعم الإدارة العليا للموظفين.
7. الرقابة ودرجتها والمتمثلة في الإجراءات والتعليمات والإشراف الصارم على العاملين.
8. زيادة الولاء للمؤسسة على الولاء للمنظمات التابعة لها.
- 8 - طبيعة المكافآت والحوافز وفيما إذا كانت قائمة على الأداء أو قائمة على معايير الوساطة وسنوات الخدمة.
- 9- المسامحة مع الاختلافات في الرأي ودرجة السماح بسماع وجهات النظر المختلفة.

10- نظام التواصل وطبيعتها، وما إذا كان يقتصر على القنوات الرسمية التي تحددها الأنماط الهرمية أو الأنماط الشبكية التي تسمح بتبادل البيانات في جميع الاتجاهات.

خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر ذات الأهمية أبرزها ما يأتي:

1: القيم التنظيمية 2 : الاعتقادات التنظيمية

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الجامعي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي(الجامعي)

يختلف مفهوم الأداء الوظيفي باختلاف آراء الكتّاب والباحثين، ولكن ربما حسب افتراضاتهم الفكرية وتصوراتهم، فالأداء الوظيفي يُعرّف بأنه مدى ملائمة العمل الإنتاجي المنجز خلال فترة زمنية معينة لخطة محددة سلفاً، وتحديد العيوب ونقاط الضعف والانحرافات عن الخطة الموضوعة، كما يعرفه البعض بأنه وضع الحلول العلمية والعملية لضمان التغلب على العيوب وتجنب الانحرافات في الإنتاج المستقبلي (Shawika, 2008, p.41).

بما أن النجاح التنظيمي مرتبط بأداء الموظفين، فقد اهتم الباحثون بموضوع الأداء الذي يعدّ أيضاً من المواضيع الحساسة جداً بالنسبة للمجتمعات. وتحاول المنظمات دائماً تحسين أداء العاملين من خلال التطوير المستمر وزيادة حافز الموظفين على تحقيق أهدافهم واتباع معايير أداء محددة، كمية كانت أو نوعية في الجهد وأنماط الأداء، (Ashour, 2010, p. 11) يعرف الأداء الوظيفي بأنه "الميل إلى دراسة النتائج وسلوكه لأنه من الصعب عزل السلوك عن النتائج أو المخرجات. " (AI- Hawamdeh and Al-Fahdawi, 2002, p. 5) كما يعرف بأنه عبارة عن السلوكيات الإدارية المتصلة التي تمثل أداء الفرد العامل للواجبات والمسؤوليات، بما في ذلك جودة الأداء المطلوبة للوظيفة، والقدرة على الأداء المتفوق، والخبرة الفنية، والتواصل والتفاعل مع المنظمة. (Al-Mursi, 2003, p.18).

معرفة متطلبات الوظيفة، وكمية العمل المنجز، ونوعية العمل، والمثابرة والموثوقية (Abdullah, 1999:p18)، ويتحدد مستوى الأداء من خلال محصلة تفاعل الدافعية الشخصية ومناخ مكان الشغل وإمكانية الفرد على القيام بالوظيفة، وتتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية ومن بينها (Al-Khatib: 2008, p102):

1. العوامل التكنولوجية: وتشتمل على التطورات التقنية والمواد الخام والهياكل التنظيمية وأساليب العمل والتقنيات. وللجوانب التكنولوجية تأثير واضح ومباشر على عمل المؤسسات والأفراد. وتؤثر نوعية وكمية الآلات والأساليب والممارسات المستعملة في العمل بشكل عام على مستويات الإنتاج والأداء.

2. العوامل البشرية: تتمثل في إمكانية تنفيذ العمل بشكل مباشر، وتشمل المهارات والكفاءة الشخصية والتدريب، بالإضافة إلى الدراسة والتعليم والخبرة. كما تشمل أيضاً ظروف العمل المادية والاجتماعية والاستعداد للعمل، والتي تحددها احتياجات الفرد ورغبته. هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي، والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- الخصائص الوظيفية - الإدارة الفعالة - نظم الروتب والحوافز - الخصائص الديموغرافية، مثل: العمر والمستوى التعليمي والخبرة في العمل والمركز الإداري والجنس.

ثانياً: مؤشرات الأداء الجامعي:

الأداء هو الأساس في تحديد فاعلية الموظفين والوحدات الإدارية والمنظمات من خلال العديد من المؤشرات أهمها (Al-Shawabkeh, 2008, p44):

- الإنتاج.

- الروح المعنوية وتغيب الأفراد العاملين.

- درجة تنفيذ المهام والواجبات بدقة وكفاءة وسرعة إنجازها.

- القدرة على الابتكار والإبداع.

- أسلوب التعامل مع الموظفين ودرجة الانضباط.

- القدرة على إنجاز القرارات والتعاون مع الفريق.

وقد قسم البعض هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي على (AI-  
Dawila, 2007, p 85):

1- الفعالية: هي التي تقاس بنسبة الأهداف المتحققة فعلاً إلى الأهداف المخططة ، وعلى مستوى الفرد العامل تشير إلى درجة إمكانية الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- الكفاءة: تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التكلفة القليلة، أو قدرة الأفراد على أداء مهمتهم بأقل تكلفة من حيث الجهد والنفقات والزمن.

ثالثاً: تقييم الأداء الجامعي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من أهم السياسات والبرامج الإدارية في إدارة الموارد البشرية، فمن خلال هذه العملية يمكنك الحكم على مدى دقة السياسات والبرامج التي تتبعها، سواء كانت سياسات التوظيف والاختيار والتعيين، أو برامج وسياسات التدريب والتطوير والمتابعة للموارد البشرية.. (Barnoti: 2007, p 378).

ومن هنا يمكن تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها عملية تقييم أداء كل موظف خلال فترة زمنية محددة لتقييم مستوى وجودة أدائه، وتنفيذ هذه العملية لتحديد ما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي المجالات قد يشمل هذا التقييم تنفيذ الفرد للمهام الموكلة إليه و/أو جهوده و/أو سلوكه.. (AI-Duwaila: 2007, p 27).

وقامت بمراقبة فرق العمل بشكل عادل من أجل تعويضهم عن حجم العمل الذي يقومون به والمخرجات التي يحققونها. ويتم ذلك وفقاً للمعايير، (إبراهيم والصباغ: 2008، ص 259-260)، وهي متطلبات أداء مبنية على مقارنة مستوى كفاءة

الموظفين في العمل، وتتمثل أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي فيما يأتي:-  
(253Raymand&Gerhrt,2007,p)

1- يعطي متخذي القرار في المؤسسة بيانات عن أداء العاملين وهل هو مرضي أم لا.

2- يساهم في تمكين الأفراد المسؤولين في المنظمة من الحكم على مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف والإنجازات الشخصية.

3- أداة لتقييم نقاط الضعف لدى العاملين واقتراح الإجراءات الكفيلة بتحسين عملهم وقد يأخذ شكل التدريب داخل وخارج المنظمة.

4- يساهم بالتوصية في التعويض النقدي العادل للموظفين. وقد يتم رفع أو خفض رواتب العمال، بل يمكن اقتراح برنامج حوافز، من خلال البيانات التي تم الحصول عليها.

5- يضع الضوء على نقاط القوة لدى الموظفين ويثير احتمال ترقيةهم ورفعهم إلى أدوار قيادية أعلى.

6- يقوم بتنظيم الأفراد العاملين للمنظمة لأنه أداة لتقييم العنصر البشري المتوفر بصفات معينة واقتراح استخدام الآخرين في مكانهم.

7- طريقة لتقديم التغذية الراجعة لأنها تحدد ما هو متوقع من الموظفين وفقاً لمعايير الأداء.

8- أداة للتواصل بين الموظفين ومديريهم، ومن الممكن أن يوضح أو يسيء الفهم المشترك بين جميع الأطراف.

- 9- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأحوال العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تعالج أحوال ومشاكل العاملين وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
- 10- يزود مديري الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤية لعمليات الاختيار والتوظيف في المنظمة.

رابعاً: متطلبات تقييم الأداء الجامعي والمتمثلة فيما يأتي: - ( Al-Shawabkeh, 3812008, p

- مدى تناسب المعايير مع استراتيجية المؤسسة.
- مستوى ثبات وصلاحية المؤشرات.
- مدى قبول الأفراد المتأثرين بالعملية للمعايير.
- يجب أن تشمل المعايير تعليقات تفصيلية توضح المشكلات والانحرافات وتقدم الإصلاحات.

أما خطوات تقييم الأداء الوظيفي فهي متمثلة فيما يأتي (Al-Siddiq and Al-Mursi, 2006, p 135):

- تحديد معايير الأداء.
  - إخطار الموظفين بالمعايير.
  - تقييم الأداء في العالم الحقيقي.
  - تقييم الأداء في الوقت الحقيقي مقابل معايير محددة سلفاً.
  - التحدث مع الموظف حول النتائج.
  - استمرارية العملية.
- خامساً: طرق تقييم الأداء الجامعي المتمثلة فيما يأتي: - (Gareth, 2007, 196)
- 1- التقنيات الكلاسيكية: كتابة التقارير، والتوزيع القسري، والمقارنة الثنائية، والرسوم البيانية، والحقائق النقدية، وأساليب التنويع البسيطة.

## 2- التقنيات الحديثة: الإدارة الموجهة نحو الأهداف وأنظمة التصنيف السلوكي.

مصادر البيانات المستعملة في عملية مراجعة العمل الوظيفي هي الموظف أو المدير، وكذلك زملاء العمل. الذي يقع تحت عملية التقييم، الأفراد والزبائن. (Raymand & Gerharty, 2007, p. 253).

سادساً: العوامل التي تؤثر في الأداء الجامعي :

توجد الكثير من العوامل المؤثرة في الأداء، منها: الأدوار، وتعني مدى معرفة الأفراد العاملين بما هو متوقع منهم، وهل يتم تدقيق أهداف الأداء، وأيضاً الدوافع فهل هناك دوافع تستهوي وجذابة لدى الموظفين، وتشجع وتدعم الوصول للأداء المرغوب فيه. وأيضاً التغذية الراجعة (Feed back) فإذا تم إبلاغ الموظفين بنتائج أدائهم، ويعمل ذلك لتصليح النقاط السالبة في أدائهم. (Al-Dahla, 2001, p. 34).

ويستنتج الباحث أن هناك فوائد عديدة لتقييم الأداء منها :-

سابعاً: محددات الأداء الجامعي:

وهي تعتبر من المواضيع الهامة؛ للتعرف على العوامل التي تحدد مستوى الأداء للأفراد

1. الدافع الفردي: هناك لدى كل فرد الدافع للعمل، وقد يكون الدافع إيجابياً أو سلبياً.

2. جو العمل: يجب تهيئة بيئة العمل على كافة الأصعدة (التنظيم والإدارة والقسم) لتحفيز الفرد على القيام بعمله.

3. القدرة على أداء العمل الذي يكلف به: يجب أن يكون لدى الفرد إمكانية على أداء العمل المكلف به (Al-Froukh, 2006, p. 76).

ثامناً: أبعاد الأداء الجامعي

هناك أبعاد مختلفة للأداء تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكنها يمكن أن تتفق في الأمور الآتية:

1- جودة الأداء: الدرجات التي تستند على قابلية المقارنة والموثوقية وانخفاض التكلفة والأهمية السوقية (Gittow، 2007، ص 18).

2- علاقات الموظفين مع الزملاء والمشرفين: لكي تحقق المؤسسة أهدافها، فإنها تحتاج إلى تنسيق الأنشطة بشكل رسمي من خلال الإشراف والسياسات والتشريعات، وبشكل غير رسمي من خلال الاجتماعات والشبكات الشخصية.

3- تحسين الروح المعنوية للموظفين ليشعر الأفراد بأن الجهود والعمل محل تقدير واهتمام من قبل الإدارة، مما يوفر للموظفين إحساسًا بالإنجاز والتحفيز الداخلي. ب. يمنح الموظفين إحساسًا بالمسؤولية فيشعر الموظفون بالمسؤولية عندما يشعرون أن عملهم منظم بشكل غير رسمي من خلال الإشراف والسياسات والتشريعات ومن خلال الاجتماعات والشبكات. (Heel, 2002, p57).

4- الانضباط: هو الالتزام في العمل والانضباط بالأنظمة المؤسسية واحترامها، والمحافظة على أوقات العمل وسلوكياتها المتبعة في الوظيفة (Heel 2002, p58)، وتتمثل عوامل الانضباط الوظيفي والسلوكي في الآتي :-

أ. قدرة الأفراد العاملين على التعاون وبناء علاقات جيدة مع العملاء الداخليين والخارجيين.

ب. مدى حماس الموظف واستعداده لبذل جهد إضافي لخدمة العملاء وتحقيق رضا العملاء وإنجاز المهام الموكلة إليه.

ج. مدى احترام الموظف لقواعد وأنظمة المنظمة التي يشتغل فيها والتزامه بالمبادئ المهنية الواردة فيها.

د. مدى حرص الموظف على خدمة وتحقيق أهداف المنظمة وإعطاء الأولوية لمتطلبات العمل على الالتزامات الشخصية (Hill, 2002, p. 59).

المبحث الثالث: الجانب العملي (الإطار الميداني)

سوف يتم عرض النتائج وتحليلها لمتغيرات البحث استناداً على الإجابات لعينة البحث على أسئلة استمارة الاستبيان البالغ عددها 52 سؤالاً، وقد كانت العينة متمثلة بمجموعة من ( موظفي رئاسة الجامعة ) والبالغ عددهم (310) وقد تم تقسيم هذا المبحث على ثلاثة محاور:-

المحور الاول: التحليل لمتغيرات الدراسة

يتم استعمال اختبار البيانات من خلال التوزيع الطبيعي -Kolmogorov-Smirnov)) واختبار المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بأبعادها، إضافة إلى إجراء اختبار توزيع بيانات المتغير المعتمد ( جودة الأداء الجامعي ) بأبعادها، وبعدها تم إجراء اختبار الصدق النهائي وثبات الأداة لكل من أبعاد الدراسة.

المحور الثاني: توصيف المتغيرات الخاصة بالدراسة وتشخيصها

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لجميع الفقرات، بالإضافة إلى أهميتها النسبية لتحديد مستوى الاستجابة:

أولاً: تحليل وصفي لجميع المتغيرات المستقلة الأولية المتكون من أربعة أبعاد (العدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية ، والعدالة الاجرائية، والعدالة التقييمية، وعدالة التعاملات (، حيث أخذ بعد العدالة التنظيمية من (1Q5-Q))، بينما بعد العدالة الإجرائية من (10Q6 Q-)، في حين أخذ بعد العدالة التقييمية من (11Q15-Q) ، والبعد الأخير عدالة التعاملات أو التفاعلية من (16Q20-Q) .

ثانياً : التحليل الوصفي لجميع المتغيرات المعتمدة (جودة الأداء الجامعي) المتكون من خمسة أبعاد ( نوعية الأداء، وحجم الأداء ، وسرعة الإنجاز ، وكفاءة الأداء ، وتبسيط العمل )، حيث أخذ بعد نوعية الأداء وملحقاتها من (1Q5-Q)، بينما بعد

حجم الأداء (10Q6-Q)، وسرعة الإنجاز من (11Q15-Q)، وكفاءة الأداء من (16Q20-Q)، وأخيرا بعد تبسيط العمل من (21Q25-q) .

المحور الثالث : تحليل فرضيات الدراسة واختبارها  
من خلال هذا المحور يتم إثبات فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وكذلك إجراء اختبارات عليها

المبحث الاول: التحليل الأولي للمتغيرات

أولاً: اختبار الصدق النهائي

يعرف الصدق هو قابلية القدرة على قياس متغيرات الدراسة بصورة صحيحة إضافة إلى إمكانية الحصول على نتائج تخلو من الأخطاء. (4:Hair et al., 2010,p)  
ومن خلال إجراء تحليل (Corrected Item–Total Correlation) (حيث إنه في هذا الاختبار تم قياس الصدق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة، فضلا عن ذلك أنه يقيس درجة كل فقرة في البعد (98:Pallalt,2007,P) والبعد الذي يحصل على درجة صدق واتساق أكثر من (0.040) تعد ذات اتساق وصدق وتعتمد في التحليل الإحصائي والجدول (1) قيم الصدق الداخلي النهائي .

الجدول (1) الصدق النهائي ونتائجه الداخلية

| العدالة التنظيمية بأبعادها  |     |         |     |         |     |         |    |
|-----------------------------|-----|---------|-----|---------|-----|---------|----|
| 0.174**                     | Q18 | 0.426** | Q11 | 0.445** | Q6  | 0.185** | Q1 |
| 0.352**                     | Q19 | 0.594** | Q12 | 0.369** | Q7  | 0.325** | Q2 |
| 0.303**                     | Q20 | 0.349** | Q13 | 0.547** | Q8  | 0.185** | Q3 |
|                             |     | 0.487** | Q14 | 0.175** | Q9  | 0.285** | Q4 |
|                             |     | 0.205** | Q15 | 0.265** | Q10 | 0.276** | Q5 |
| جودة الأداء الجامعي بأبعاده |     |         |     |         |     |         |    |
| 0.228**                     | Q18 | 0.374** | Q11 | 0.468** | Q6  | 0.552** | Q1 |
| 0.349**                     | Q19 | 0.115** | Q12 | 0.267** | Q7  | 0.324** | Q2 |
| 0.575**                     | Q20 | 0.345** | Q13 | 0.612** | Q8  | 0.418** | Q3 |
|                             |     | 0.544** | Q14 | 0.574** | Q9  | 0.196** | Q4 |
|                             |     | 0.315** | Q15 | 0.334** | Q10 | 0.276** | Q5 |

## المصدر: مخرجات (23.spss.v)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم ( **Corrected Item–Total Correlation**) ولكل الفقرات ذات دلالة معنوية وجميع قيم الفقرات قيمتها أقل من (0.040)، وهذا يعني أن جميع فقرات الاستبانة تعتمد التحليل الإحصائي، أي أنها تتميز بالصدق الداخلي والاتساق المقبول .

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

من أجل الحصول على ثبات لأداة الدراسة، يجب الحصول على النتائج نفسها عند تكرار التجربة بأوقات مختلفة على أفراد العينة، ويمكن الحصول على هذه العملية في برنامج **spss** من خلال الاعتماد على معامل ( **Cronbach's Alpha** )، إذ يعد من أهم الاختبارات الشائعة التي تستخدم لثبات إدارة الدراسة وعندما تكون قيمة هذا الاختبار أكثر من (0.70) (Morgan et al., 2004:122) هذا يدل على أن مستوى الثبات جيد وتم تطبيق الاختبار على متغيرات الدراسة والنتائج موضحة بالجدول (2) :

الجدول (2) قيم ( **Cronbach's Alpha** ) لقياس ثبات أبعاد الدراسة

| المتغير التابع (العدالة التنظيمية)    |    |                     |
|---------------------------------------|----|---------------------|
| 0.759                                 | 5  | العدالة الإجرائية   |
| 0.783                                 | 5  | العدالة التوزيعية   |
| 0.842                                 | 5  | العدالة التفاعلية   |
| 0.884                                 | 5  | العدالة المعلوماتية |
| المتغير المعتمد (جودة الأداء الجامعي) |    |                     |
| 0.801                                 | 5  | نوعية الأداء        |
| 0.834                                 | 5  | حجم الأداء          |
| 0.856                                 | 5  | سرعة الإنجاز        |
| 0.792                                 | 5  | كفاءة الأداء        |
| 0.865                                 | 5  | تبسيط العمل         |
| 0.826                                 | 60 | جميع المحاور        |

المصدر: من مخرجات (23.spss.v)

نجد من خلال الاختبار ونتائجه الموضحة في الجدول أعلاه أن المقياس الخاص بالدراسة يتسم بالثبات من خلال نتائج (Cronbach's Alpha)، إذ إن جميع القيم كانت أعلى من (0.70)، وهذا يعني أنه بالإمكان الاعتماد على هذا الاختبار. ثالثاً: التحليل العاملي

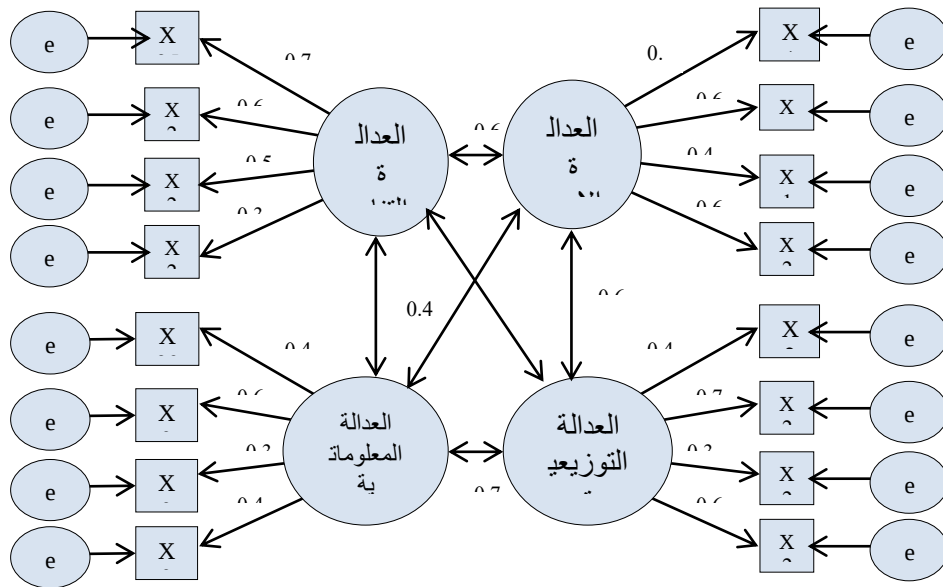
يعتبر التحليل العاملي أحد المقاييس المهمة التي تؤدي إلى تخفيض عدد المتغيرات الخاصة بالدراسة من أجل وضوح دقة النموذج، وتوجد ثلاثة أنواع من التحليل العاملي: التحليل العامل التوكيدي والذي يشغل بيئة افتراضات محددة ويبين نوع العلاقات بينها بدقة، ويؤكد بنية المقياس الذي تم استخدامه في الدراسات السابقة للتأكد من البنية المتوقعة للنموذج. أما التحليل العامل الاستكشافي الذي يعمل ضمن افتراضات عامة وأن الأسهم السببية تعني العلاقات المتبادلة بين المتغيرات.

أما النموذج الثالث فهو معادلات النمذجة الهيكلية: التي من خلالها يمكن التوصل إلى أفضل نموذج، وفي هذه الدراسة سوف يتم الاعتماد على التحليل التوكيدي العاملي، إذ يتميز باختبارات ملائمة للنماذج وأخطاء القياس، فمن خلال التحليل العامل التوكيدي يمكننا بيان النموذج المفترض الذي يتألف من متغيرات غير مقاسة

وهي المتغيرات الخاصة أو الفقرات الخاصة بكل متغير رئيسي ومتغيراته الفرعية، وقد تم استخدام هذا التحليل للتأكد من الصدق البناء المقياس المعتمد في الإطار النظري، وستتم مناقشة المؤشرات على حدة وفق تحليل العامل التوكيدي وتم تنفيذه من خلال برنامج **Amose v 23**.

#### 1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية :

لتوضيح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية اشتمل هذا المتغير على 20 فقرة وهي تبدأ من التسلسل ( 16-32) من فقرات الاستبانة وكما في الشكل (1)، وجدول (3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة



شكل (1) مخطط التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية من مخرجات

**2AMOSE V**

جدول (3) يوضح مخرجات نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية

| الاتجاه |     |   |                     |      |       |        | التقدير | s.e | c.r | P |
|---------|-----|---|---------------------|------|-------|--------|---------|-----|-----|---|
| Q17     | --- | < | العدالة الإجرائية   | 0.52 | 0.124 | 5.321  | ***     |     |     |   |
| Q18     | --- | < | العدالة الإجرائية   | 0.68 | 0.051 | 12.321 | ***     |     |     |   |
| Q19     | --- | < | العدالة الإجرائية   | 0.44 | 0.054 | 10.253 | ***     |     |     |   |
| Q20     | --- | < | العدالة الإجرائية   | 0.62 | 0.142 | 16.247 | ***     |     |     |   |
| Q21     | --- | < | العدالة التوزيعية   | 0.47 | 0.125 | 15.846 | ***     |     |     |   |
| Q22     | --- | < | العدالة التوزيعية   | 0.74 | 0.048 | 16.484 | ***     |     |     |   |
| Q23     | --- | < | العدالة التوزيعية   | 0.35 | 0.008 | 16.798 | ***     |     |     |   |
| Q24     | --- | < | العدالة التوزيعية   | 0.69 | 0.046 | 14.265 | ***     |     |     |   |
| Q25     | --- | < | العدالة التفاعلية   | 0.73 | 0.068 | 10.398 | ***     |     |     |   |
| Q26     | --- | < | العدالة التفاعلية   | 0.67 | 0.087 | 8.645  | ***     |     |     |   |
| Q27     | --- | < | العدالة التفاعلية   | 0.51 | 0.152 | 15.699 | ***     |     |     |   |
| Q28     | --- | < | العدالة التفاعلية   | 0.39 | 0.112 | 17.621 | ***     |     |     |   |
| Q29     | --- | < | العدالة المعلوماتية | 0.44 | 0.013 | 15.123 | ***     |     |     |   |
| Q30     | --- | < | العدالة المعلوماتية | 0.68 | 0.047 | 14.925 | ***     |     |     |   |
| Q31     | --- | < | العدالة المعلوماتية | 0.34 | 0.068 | 19.554 | ***     |     |     |   |
| Q32     | --- | < | العدالة المعلوماتية | 0.49 | 0.113 | 13.548 | ***     |     |     |   |

### المصدر: مخرجات (23.spss.v)

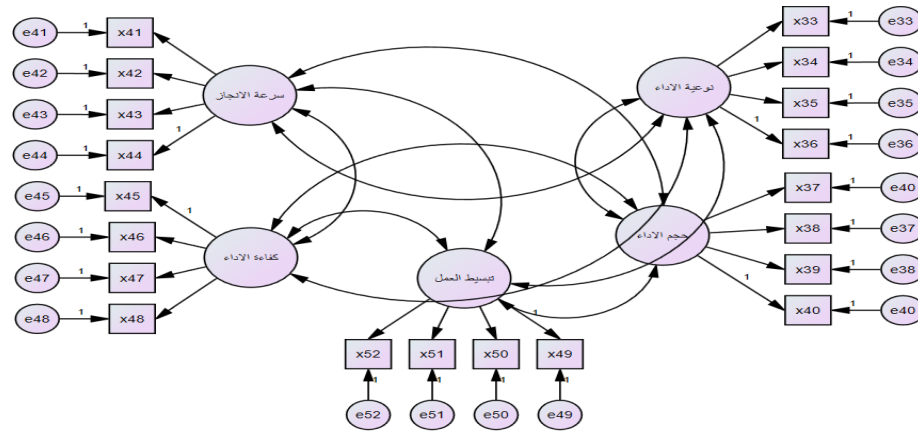
يبين الجدول أعلاه أن الأوزان لمعاملات الانحدار لها قيم كبيرة تتجاوز 0.3 وهذا يدل على أن العبارات الخاصة بالعدالة التنظيمية تتميز بالصدق .

1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الجامعي : لدراسة التحليل العام

التوكيدي لمتغير العدالة فقد اشتمل هذا المتغير على 25 فقرة وهي تبدأ من

التسلسل ( 33-52) من فقرات الاستبانة وكما في الشكل ( 2 ) ، و جدول(4)

يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الجامعي .



شكل (2) مخطط التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الجامعي من مخرجات

23AMOSE V

جدول (4) يوضح مخرجات نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الجامعي

|     | P      | c.r   | s.e  | التقدير      | الاتجاه |     |
|-----|--------|-------|------|--------------|---------|-----|
| *** | 14.256 | 0.057 | 0.75 | نوعية الأداء | ---<    | Q33 |
| *** | 11.323 | 0.048 | 0.42 | نوعية الأداء | ---<    | Q34 |
| *** | 15.211 | 0.062 | 0.52 | نوعية الأداء | ---<    | Q35 |
| *** | 16.852 | 0.078 | 0.71 | نوعية الأداء | ---<    | Q36 |
| *** | 18.231 | 0.125 | 0.54 | حجم الأداء   | ---<    | Q37 |
| *** | 16.333 | 0.114 | 0.38 | حجم الأداء   | ---<    | Q38 |
| *** | 15.221 | 0.111 | 0.27 | حجم الأداء   | ---<    | Q39 |
| *** | 10.264 | 0.165 | 0.81 | حجم الأداء   | ---<    | Q40 |
| *** | 17.151 | 0.174 | 0.33 | سرعة الإنجاز | ---<    | Q41 |
| *** | 17.221 | 0.125 | 0.34 | سرعة الإنجاز | ---<    | Q42 |

|     |        |       |      |              |      |     |
|-----|--------|-------|------|--------------|------|-----|
| *** | 10.225 | 0.122 | 0.48 | سرعة الإنجاز | ---< | Q43 |
| *** | 17.625 | 0.06  | 0.65 | سرعة الإنجاز | ---< | Q44 |
| *** | 19.214 | 0.07  | 0.47 | كفاءة الأداء | ---< | Q45 |
| *** | 15.244 | 0.15  | 0.68 | كفاءة الأداء | ---< | Q46 |
| *** | 13.332 | 0.162 | 0.49 | كفاءة الأداء | ---< | Q47 |
| *** | 15.211 | 0.147 | 0.38 | كفاءة الأداء | ---< | Q48 |
| *** | 18.214 | 0.102 | 0.36 | تبسيط العمل  | ---< | Q49 |
| *** | 12.589 | 0.061 | 0.48 | تبسيط العمل  | ---< | Q50 |
| *** | 14.332 | 0.08  | 0.57 | تبسيط العمل  | ---< | Q51 |
| *** | 15.78  | 0.09  | 0.22 | تبسيط العمل  | ---< | Q52 |

المصدر: مخرجات (23.spss.v)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأوزان لمعاملات الانحدار لها قيم كبيرة تتجاوز 0.3 وهذا يدل على صدق العبارات الخاصة بالأداء الجامعي  
الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة وأثر ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية على جودة الأداء بأبعاده  
ثالثاً: اختبار معنوية معاملات الفرضية الفرعية (العدالة التنظيمية بأبعادها على جودة الأداء):

لدراسة معنوية معاملات النموذج واعتمادها في اختبار علاقة التأثير نستخدم اختبار (T) كما موضحة في الجدول (5) تحليل الانحدار المتدرج والنتائج في أدناه:  
رابعاً: فرضية اختبار علاقة تأثير المتغير المستقل العدالة التنظيمية على المتغير التابع جودة الأداء :  
من أجل معرفه تأثير المتغير المستقل العدالة التنظيمية على المتغير المعتمد جودة الأداء يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج لتحقيق الفرضية، حيث يتم ذلك عن طريق حساب ثلاثة نماذج:

- النموذج الأول والذي يقوم بدراسة التأثير المباشر لمتغير العدالة التنظيمية على جوده الأداء
- والنموذج الثاني يقوم بدراسة الأثر المباشر للمتغير العدالة الإجرائية على جوده الأداء
- النموذج الثالث هو نموذج يدرس تأثير متغير العدالة التوزيعية على جودة الأداء، وباستعمال تحليل الانحدار المتدرج في برنامج **23spss v** توضح النتائج الآتية من خلال:

جدول ( 5 ) يبين تحليل الانحدار المتدرج والنتائج

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error |
|-------|-------------------|----------|-------------------|------------|
| 1     | .357 <sup>a</sup> | 0.128    | 0.124             | 0.48948    |
| 2     | .457 <sup>b</sup> | 0.209    | 0.204             | 0.46686    |
| 3     | .460 <sup>c</sup> | 0.212    | 0.203             | 0.46691    |

مخرجات برنامج **23spss v**

جدول (6) ANOVA

| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig. |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| 1 Regression | 9.707          | 1   | 9.707       | 40.517 | .000 |
| Residual     | 66.367         | 277 | 0.240       |        |      |

|      |        |       |     |        |            |   |
|------|--------|-------|-----|--------|------------|---|
|      |        |       | 278 | 76.074 | Total      |   |
| .000 | 36.515 | 7.959 | 2   | 15.918 | Regression | 2 |
|      |        | 0.218 | 276 | 60.157 | Residual   |   |
|      |        |       | 278 | 76.074 | Total      |   |
| .000 | 24.651 | 5.374 | 3   | 16.122 | Regression | 3 |
|      |        | 0.218 | 275 | 59.952 | Residual   |   |
|      |        |       | 278 | 76.074 | Total      |   |

مخرجات برنامج v spss 23

جدول (7) المعلمات المقدرة للنموذج

| SIG   | T     | Std. Error | B     | النماذج    |   |
|-------|-------|------------|-------|------------|---|
| 0.000 | 21.28 | 0.158      | 3.365 | (Constant) | 1 |
|       | 2     |            |       |            |   |
| 0.000 | 6.365 | 0.040      | 0.256 | 1          |   |
| 0.000 | 17.18 | 0.171      | 2.936 | (Constant) | 2 |
|       | 9     |            |       |            |   |
| 0.058 | 1.903 | 0.049      | 0.093 | 1          |   |
| 0.000 | 5.338 | 0.050      | 0.269 | 2          |   |

|       |       |       |       |            |   |
|-------|-------|-------|-------|------------|---|
| 0.000 | 6.055 | 0.572 | 3.466 | (Constant) | 3 |
| 0.731 | 0.344 | 0.161 | 0.055 | 1          |   |
| 0.000 | 4.673 | 0.169 | 0.113 | 2          |   |
| 0.000 | 3.969 | 0.044 | 0.042 | التفاعلي   |   |

- نلاحظ قيمة معلمة متغير العدالة التنظيمية قد بلغت 0.269 على افتراض ثبات متغير جودة الأداء وحسب اختبار  $t$  حيث كان مستوى المعنوية أقل من 0.05

- من خلال النموذج الذي يشرح تأثير المتغير المعتمد العدالة التنظيمية ومتغير جودة الأداء، وكانت قيمة المعلمة 0.042 وهي ذات دلالة إحصائية وكذلك نلاحظ ارتفاع قيمة معامل التحديد 0.46 ومن خلال هذه النتائج يتضح أنه هناك تأثير للمتغير المعتمد على جودة الأداء

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تبين أن هناك اهتمام بتحليل العمل في رئاسة جامعة البصرة من خلال إنشاء أقسام خاصة تهدف إلى الإعداد الجيد للموارد البشرية فيها وتقدير جودة الأداء الفعلية لهؤلاء الأفراد العاملين في الجامعة.

2- توجد سياسات الاختيار والتعيين وفقاً لأسس ومعايير علمية والابتعاد عن سياسات الاختيار والتعيين غير الموضوعية التي تقوم على المحسوبية والمنسوبية والواسطات.

3- هناك أبعاد مختلفة للأداء تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكنها يمكن أن تتفق في أمور معينة ومنها جودة الأداء، وعلاقة الموظف مع الزملاء والرؤساء، ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين عندما يشعرون أنّ جهدهم وأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام الإدارة، والانضباط وغيرها .

4- يتضح من من خلال اختبار التوزيع الطبيعي أن جميع بيانات المتغير المستقل العدالة التنظيمية بأبعاده كافةً توزعت توزيعاً طبيعياً، إذ إن قيم الاختبار المعنوية ( sig ) لكل فقرات المتغير بكل أبعاده كانت أعلى من قيمة (0.05)، وهذا يؤدي إلى قبول فرضية العدم التي تعني أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً .

5- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل العدالة التنظيمية في علاقة التأثير مع متغير جودة الأداء الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فقد أوصى الباحث بما يأتي :-

1- - ضرورة الاهتمام أكثر بمراجعة أنظمة الحوافز والتعويضات في رئاسة جامعة البصرة ، بحيث يتم منح الحوافز بعدالة وعلى أساس الكفاءة

- والاستحقاق والعمل على تعديل أنظمة الحوافز والتعويضات بما يتفق وتوقعات العاملين، وهذا يؤدي إلى تحقيق الجودة في الأداء الوظيفي.
- 2- الاستمرار في التطوير والتدريب من خلال تصميم برامج تدريبية مصممة لاحتياجات الأفراد العاملين التدريبية الحقيقية، ومن ثم متابعة هذه البرامج وتقييم نتائج التدريب وتعزيز نقاط القوة، وتلافي نقاط الضعف فيه.
- 3- اقتراح البرامج والدورات وورش العمل والندوات الملائمة لمختلف المستويات الإدارية، التي تتعلق بالطرق المهمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي تؤدي توفير هذه الأداة للجامعة كافةً وجميع وحداتها الإدارية، وتعمل على أتمتة أعمالها من أجل زيادة الدقة والسرعة في إنجاز المهام والواجبات، ومن ثم تحقيق الجودة في الأداء الجامعي.
- 4- يجب على رئاسة جامعة البصرة أن تتبنى العديد من المواضيع التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية، والتي تنعكس سلوكياً في تحديد مستويات الأداء بين الموظفين، من خلال توضيح مصطلحات الحق والشفافية وربطها بالواجب، من خلال اللقاءات المفتوحة التي تسمح بنشر روح العلاقات المباشرة والإيجابية.
- 5- العمل على ربط الجزاءات المعنوية والمادية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية، دون جعلها خاضعة للأهواء والأساليب البعيدة عن النزاهة والحق.
- 6- إشاعة روح التنقيف الإداري وبلورة أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين، بحيث يشتمل على تعريف العاملين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات الجيدة في ممارسة إداريات الأعمال.

7- ضرورة الاستمرار البحثي والقيام مستقبلاً بالدراسات من قبل الأكاديمين من ذوي الاختصاص بدراسة العدالة التنظيمية وبحث علاقاتها مع متغيرات إدارية أخرى كالتماثل التنظيمي، لأجل التوصل إلى تحليلات متعددة الأغراض والجوانب اللازمة لتعزيز مثل تلك العلاقة بين النظم والسلوكيات.

### References

- 1- Ibrahim and Al-Sabbagh, Durrat Abdul-Bari, Zuhair Naim (2008), Human Resources Management in the Twenty-First Century, Wael Publishing and Distribution House.
- 2- Barnouti, Suaad Naaif, (2007), Human Resaources Managements, Amman, Waeel Pueblishing and Disstribution Housse.
- 3- AlHawamdeh and Al-Fahdawi, Nidal, Fahmi (2002), The Impact of the Virtue of Piety on Performance and Job Satisfaction Performance, A Field Study of Some Government Employees, Journal of the Series of Humanities and Socia Performance l Sciences, Mu'tah University - Jordan, Issue (17(
- 4- Al-Khatib, Rakan Muhammad Hassan (2008), The issssthe Impact of Applying Total Quality Management on the Job Performance of Employees, A Field Study on a Sampple of Emmployees of the Jordanian Telecommunications Group, Master's Thesis in Business Administration, Amman.

- 5- Al-Dahla, Faisal (2001), Performance Technology from Evaluation to Improving Performance Evaluation, Ibn Sina Library, Cairo, Egypt.
- 6- Dara, Omar Mohammed (2008), Organizational Justice and its Relationship to Some Contemporary, Administrative Trends, Aleppo, Syria, Dar Al-Radwan. Al-Sabbab.
- 7- Al-Dulaimi, Ihsan Alawi, (2006), Analysis of the Relationship between Information Technology and, the Effectiveness of Human Resources Management and its Effects ,on Building Essential Qualities, A Field Study in a Selected Sample of Colleges of the ,University of Baghdad, PhD Thesis in Public Administration. Philosophy, University of Baghdad.
- 8- Al-Duwailah, Fahd Yousef, (2007), The impact of organizational culture on the performance of employees in Kuwaiti industrial companies, Master's thesis in Business Administration, University of Amman.
- 9- Al-Shawabkeh, Khaled Mohammed (2008), The relationship between the application of e-government and job performance, a field study through the attitudes of employees in government departments in the Hashemite Kingdom of Jordan, Master's thesis in Public Administration, University of Jordan.
- 10- Al-Siddiq and Al-Mursi, Bousnina, Jamal Al-Din Mohammed: (2006), Strategic Management of Human Resources, Al-Ibrahimiya, University House.
- 11- Ashour, Ahmed (2010), Human Behavior in Organizations, 3rd ed., Dar Al-Ma'rifah Al-Jami'ah, Alexandria, Egypt.

- 12- Abdullah, Ahmed, and others (2002), Fundamentals of Management, 1st ed., Aleppo - Al-Hadithah, Jeddah.
- 13- Al-Faroukh, Fayez: (2003), The impact of the organizational learning process on job performance in public institutions in Jordan: Unpublished Master's Thesis, Mu'tah University, Karak, Jordan.
- 14- Al-Qudat and Al-Jabouri, Hanan Ahmed, Nada Ismail (2007), The impact of using information technology on administrative development in official Jordanian universities, Master's thesis in Business Administration, Al al-Bayt University, Jordan.
- 15- Al-Morsi, Gamal Muhammad (2003), Strategic Management of Human Resources: An Introduction to Achieving Competitive Advantage for Twenty-First Century Organizations, First Edition, Dar Al-Jamia, Cairo - Egypt.
- 16- Al-Haiti, Khaled (2000), Human Resources Management: A Strategic Approach, First Edition, Wael Publishing and Distribution House, Amman - Jordan..
- 17- Shefford, S. J., & Black, J. S. (1996). Initiative during organizational entry: The role of desire for control. Journal of Applied Psychology, 81(2).
- 18- Paulino, M. S., & Turnlttey, W. H. (2005). The persddonal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and increased role buoirden, job stressoos, and work-fafdsmily conflict. Journal of Applied Psykkchology, 87(5).
- 19- Bendel, U. K., Parker, S. K., Totterdale, B., & Hager-Johnson, J. (2012). Fueling self-initiative: How to

me of mood relates to proactive goal regulation. Journal of Applied Psychology, 87(32).

- 20-       Yelchak, F. D., Den Hartog, D. N., and Fay, D. (2012). Exploring the positive, negative, and context-specific aspects of proactive behaviors at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(2).
- 21-       Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachudra (ed.), Encyclopedia of Human Behavior (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press..
- 22-       Kranth, J. Michael, (2023), "Proactive Behavior in Organizations," Journal of Management, Vol. 56.
- 23-       Kaysens, Gaitan, Marek, Geraldine, Hanen, Dorothy, and Stingelhamber, Florence, 2015.
- 24-       Kranth, J. Michael, (2000), "Proactive Behavior in Organizations", Journal of Management, Vol. 26.
- 25-       Chen, D. J. & Williams, F. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. Journal of Organizational Behavior, 33(6).
- 26-       De Vos, A., De Kleppelaere, Y., & De Wilde, T. (2009). Proactive career behaviors and early career success. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82(4).
- 27-       Frese, Michael, (2008), "The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces" Copyright Society for Industrial and Organizational Psychology.
- 28-       Griffin, Mark A. Parker, Sharon K., (2010), "Leader Vision and the Development of Applied Leadership Science, Volume 1.

- 29- King, Zella (2004), "Professional Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences" Journal of Professional Behavior.
- 30- Morrison, E. W. and Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: The Extraordinary Effort to Initiate Change in the Workplace. Academy of Management Review.
- 31- Raymand, Noy, A., Hollin Beck, John R., Gerharty, Barry and Wright, Patrick M. (2007), Fundamentals of Human Resource Management (2nd ed.), Boston, MC Grau-Hill for Rowen.
- 32- Sturgess, Jane and Conway, Neil and Guest, David and Lefogi, Andreas. (2005). "Career Deal Management: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment, and Work Behavior." Journal of Organizational Behavior, Journal of Organization. Behavior.
- 33- Scott, S. J., and Bruce, R. A. (1994). Determinants of Creative Behavior: A Path Model of Individual Creativity in the Workplace. Academy of Management Journal, 37(3).
- 34- Shin, Yu-Hyung and Kim, Min-Jung, (2014). "Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior: An Application of the Theory of Planned Behavior." Asia Pacific Journal of Management.