

مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الحادي والعشرون

ربيع الآخر ١٤٤١هـ

الجزء الأول

**مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت
عبدالرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء**

**د . فوزية صالح عبدالله الشمري
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن**



مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء

د. فوزية صالح عبداللله الشمري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

تاريخ قبول البحث: ١٤٣٩/٣/٩هـ

تاريخ تقديم البحث: ١٤٣٩/١/١٣هـ

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والعلاقة الارتباطية بينهما.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن خلال العام الدراسي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ والبالغ عددهم (٢٢١٨) عضواً، ولتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي، وقد استجاب على استبانة الدراسة، التي أرسلت على البريد الإلكتروني للأعضاء بواسطة عمادة البحث العلمي بالجامعة عينة عشوائية بسيطة بلغت (٥٧٠) عضو، وبنسبة (٢٦٪) من أفراد المجتمع الأصلي. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أشارت نتائج الاستجابة المجملية لأعضاء هيئة التدريس عن محور العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية)، إلى أن رئيسات الأقسام التعليمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن يمارسها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٧) من (٥)، وهي درجة ممارسة فوق المتوسط وتقع في فئة الاستجابة "ينطبق". كذلك جاءت موافقة أفراد الدراسة عن أبعاد العدالة التنظيمية ضمن فئة الاستجابة "ينطبق"، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) لبعد العدالة التفاعلية في الترتيب الأول، ثم بُعد العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦)، وفي الترتيب الثالث بُعد العدالة التوزيعية وبمتوسط حسابي (٣.٤٤)، والبعد الأخير هو بُعد العدالة التقييمية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٤). - إن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظرهن كانت (متوسطة) حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهن على عبارات الروح المعنوية مجملية (٣.٢٣) من (٥)، وهي تقع في فئة الاستجابة (إلى حد ما). - توجد علاقة قوية بين مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومستوى الروح المعنوية للأعضاء. حيث وجد معامل ارتباط عال بلغ (٠.٦٩١)، وهو دال عند مستوى ٠.٠١، ومعنى ذلك كلما ارتفع مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من رئيسات الأقسام التعليمية، ازداد مستوى الروح المعنوية للأعضاء. ومن حيث أبعاد العدالة التنظيمية كان بُعد العدالة التفاعلية (التعاملية) الأعلى ارتباطاً بالروح المعنوية للأعضاء. - وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس على الاستبانة مجملية بمحورها العدالة التنظيمية (بأبعادها) ومحور الروح المعنوية، حسب متغير سنوات الخدمة، لصالح من خدمتهم أكثر، ومتغير الدرجة العلمية، لصالح المعيد والمحاضرين، في حين لم توجد فروق دالة إحصائية في استجاباتهم حسب متغير نوع الكلية عدا بُعد العدالة التقييمية حيث وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وكانت الفروق في اتجاه فئة الكليات الإنسانية. وفي ضوء نتائج وحدود الدراسة، تم التوصل إلى عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية)

- الروح المعنوية - رئيسات الأقسام التعليمية



المقدمة :

تزايدت في العقدين الأخيرين العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر في التنظيمات الإدارية، وتشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها، وإن كانت تهدف جميعها إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معاً، حيث تتيح تلك العوامل إشباعاً لحاجات العاملين ودوافعهم، ومن أهمها: العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، تمكين العاملين، دعم الذات وتأكيداتها، تنمية درجة الاستقلالية في العمل، وغيرها من العوامل والمتغيرات (Moorman. R.H.. Blakely.)
.G. L.& Niehoff. B. P.. 1998

بذلك يمكن القول إن إدارة المنظمات المعاصرة تواجه مجموعة من التحديات التي تتطلب درجة عالية ومتنوعة من المعارف التنظيمية ومستوى مرتفع من الممارسات والكفاءات الإدارية والمهارات القيادية تتمثل في قدرة المدير على توظيف مهاراته السلوكية بدرجة أكبر من مهاراته الفنية والإدارية في إيجاد مناخ عملي صحي يجعل الأفراد يستمتعون بوظائفهم، لاسيما مع تزايد وعي الأفراد وارتفاع مستوى إدراكهم بشأن دورهم وتأثيرهم على بقاء المنظمة واستمرارها ونموها ،

ومن ثم تنامي نطاق احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم (أبوبكر، ٢٠٠٥).

تناولت دراسات عديدة العدالة التنظيمية باعتبارها أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد، وتوصلت إلى أن ماتنفقه المنظمة في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية يعد استثماراً مردوده مضمون من خلال زيادة فعالية المنظمة وتحقيق تميزها على المدى الطويل (Zwick&Chen. 1999) . وأكدت دراسة أخرى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي (Viswesvaran. C.. Deshpere S. & Joseph J.. 1998). كما أثبتت دراسة (Weiss. H. M. et at. . 1999) تأثير إدراك العدالة التنظيمية في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل، وهو ما يجب على المدير أن يعيه، وأن يؤمن بأن العاملين معه هم بشر لهم حقوقهم، ولهم مشاكلهم وفي نفوسهم آمال وطموحات داخل العمل وخارجه، وذلك يتطلب الاحتفاظ بمعنويات عالية بين العاملين وسيادة التفاهم والتقدير بينهم، فالمدير بعدالته يقدم دوافع إيجابية أو سلبية فيؤثر تأثيراً كبيراً على رضاهم الشخصي عن العمل مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الكفاءة وتحقيق أهداف التنظيم كما

يرى ريتشارد وسيشرميرن Richard. Osborn. Hunt. James G.& (1991) Schermehn. John R.. إن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل.

وبذلك تتضح أهمية الدور الكبير للقائد الإداري في العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين لجعل العمل أكثر متعة من خلال توفير بيئة العمل والمناخ النفسي المريح بالمعاملة العادلة لمساعدة العاملين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، حيث خلص عبدالسميع (٢٠٠٢) إلى أن هناك علاقة طردية غير مباشرة بين أنواع من العدالة التنظيمية كعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات ورضا الفرد عن اتصاله برئيسه وبالولاء الوجداني للمنظمة. ومن هنا تناولت هذه الدراسة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية لرئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملات معهن ومستوى الروح المعنوية للأعضاء.

* * *

مشكلة الدراسة :

أوصى الإسلام جميع الولاة والحكام والمسؤولين بالعدل بين جميع الناس في الأمور الدينية والدنيوية الصغيرة والكبيرة كافة، ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فمن المنطقي أن تجرى كثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الإجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ورغم أن هذه المحاولات واجهت في بدايتها نجاحاً محدوداً لتفسير كثير من صور السلوك التنظيمي؛ إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية (وادي، ٢٠٠٦م).

ونظراً لما للعدالة التنظيمية من دور فاعل في تحقيق الإنجاز الأفضل والأداء الأمثل للعاملين وما ينعكس من ممارستها من إحساس بالعدل والمساواة والإنصاف والتعامل الإيجابي الخلاق، الذي يؤثر بشكل واضح في المخرجات؛ لذلك عُدت العدالة التنظيمية من المجالات المهمة التي يجب ربطها بالإدارة التربوية.

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات في الميدان التربوي إلى تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس كما جاء في دراسة قموة (٢٠٠٨م)، وإن آخر قيمة من قيم العمل السائدة لدى

مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر معلميه هم هي قيمة العدل، حمادات (٢٠٠٣م). فيما بينت دراسة سلطان (٢٠٠٦م) وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وبناءً على ما تقدم تتوقع الباحثة أن ممارسة رئيسات الأقسام التعليمية للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) يسهم إيجابياً في رفع مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ولذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية لرئيسات الأقسام التعليمية والروح المعنوية لأعضاء القسم من هيئة التدريس. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:-

ما مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وما علاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء؟

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهن، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

١. ما مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن؟
٢. ما مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظرهن؟
٣. ما العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومستوى الروح المعنوية للأعضاء؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية، وكذلك الروح

المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، نوع الكلية، الدرجة العلمية)؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من إسهاماتها في الناحيتين العلمية والعملية كالتالي :

- من الناحية العلمية :-

إن اهتمام المنظمات المعاصرة بالتميز والنجاح، انعكس إيجابياً على اهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل التنظيم لما لها من آثار فاعلة في نجاح المنظمات، إلا أن موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) لم يلق بعد اهتماماً كافياً من الباحثين والكتاب في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، خاصة في البلاد العربية، حيث تفتقر مكاتبها بشكل عام لأبحاث في موضوع العدالة التنظيمية، كما أن هذه الدراسة - على حد علم الباحثة - انفردت ببحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والروح المعنوية وهو ما يعطي أهمية علمية كبيرة لهذه الدراسة ويؤمل أن تشكل مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوعي العدالة التنظيمية والروح المعنوية.

• من الناحية العملية :-

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية كونها تجرى في منظمة خدمية كالجوامع على اعتبار العاملين في مثل هذا النوع من المنظمات له الدور الكبير في تقديم الخدمات للزبائن وإنه جزء لا يتجزأ من خدماتها، وهذه الخدمات يمكن زيادتها من خلال تحسين معاملة العاملين بعدالة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. وعليه فإن الأهمية العملية لهذه الدراسة تتمثل في النقاط التالية :-

١. يُمكن أن تُفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في الجامعات والمؤسسات التربوية لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لاختيار وترشيح القيادات التربوية كرؤساء الأقسام التعليمية.
٢. قد تُفيد نتائج هذه الدراسة القيادات العليا في الجامعات والمؤسسات التربوية من خلال تعرف مستوى ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للعدالة التنظيمية بأبعادها.
٣. يؤمل أن نتائج هذه الدراسة تمكن عمادات تطوير المهارات في الجامعات من التعرف على بعض الاحتياجات التدريبية لمرشحي المناصب القيادية.

٤. يمكن أن نتائج هذه الدراسة رؤساء الأقسام التعليمية من الوقوف على أهمية ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.

٥. قد تُفيد نتائج هذه الدراسة ذوي الاختصاص في ترتيب مستويات أبعاد العدالة الوظيفية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) من حيث أعلاها لدى رئيسات الأقسام التعليمية وأقلها.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جميع كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن خلال الفصل الثاني، من العام الجامعي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ.

كما تحددت في معرفة مستوى ممارسة رئيسات الأقسام التعليمية للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية)، ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن والعلاقة بينهما من وجهة نظرهن.

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري:

تضمنت الدراسة موضوعين أساسيين هما العدالة التنظيمية والروح المعنوية، وفيما يلي عرض لهذين الموضوعين وما يرتبط بهما من موضوعات فرعية.

١ - العدالة التنظيمية:

وتناولها الأدب النظري من حيث مفهومها، أهميتها، وأبعادها كما

يلي:

مفهومها:

يمكن تعريف العدالة التنظيمية Organizational Justice بأنها: الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (أبوندا، ٢٠٠٧، ١١). كما عرف كروبانزانو وديفيد وستيفن وجليلاندر Cropanzano. Russell. David E. (2007). Bowen. and Stephen W. Gilliland. العدالة التنظيمية بأنها التقييم الشخصي والحكم أخلاقياً ومعنوياً على السلوك الإداري، مما

يترتب عليه الأخذ بوجهة نظر الموظف، أي فهم ما الذي يولد الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الشخص (Cropanzano .et al..2007.35). ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه أحد العاملين على أنه إجراء متحيزاً أو غير موضوعي قد يكون في نظر عامل آخر إجراء عادل وموضوعي (زايد، ١٩٩٥، ٢٧٣)، ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات.

يقيس الفرد درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عملة إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة تكون معاكسة أيضاً (Huseman&Hatfield.1985).

وتُعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها الدرجة التي تحصل عليها رئيسات الأقسام التعليمية من خلال إجابة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس عن فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية

بأبعادها الأربعة: العدالة التفاعلية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، والعدالة التقويمية.

أهمية العدالة التنظيمية:

ذكر العديد من الباحثين في الموضوع مميزات كثيرة للعدالة التنظيمية تدل على أهميتها وقد لخص زايد (٢٠٠٦، ٥٣) تلك الأهمية على النحو التالي:

١. إنَّ العدالة التنظيمية توضِّح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة.

٢. إنَّ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار.

٣. إنَّ العدالة التنظيمية تسلِّط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

٤. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

٥. إنَّ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على

إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات.

٦. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة. وتظهر أهمية عدالة التعامل بالتبريرات المقبولة والمنطقية التي تقدمها المنظمة بشأن قراراتها والتي تؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين مقارنةً بعدم تقديم أية مبررات، كما أن أهمية العدالة التنظيمية تكمن في الربط بين تحقيق عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات والتقويمات، فجميعها يؤثر في الأخرى، كما تظهر أهمية العدالة التنظيمية فيما يمكن أن يحدث نتيجة عدم تواجدها فعدم إدراك الفرد لتحقيقها يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة به والأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي (حواس، ٢٠٠٣، ٤٣-٥١). وكذلك تبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العاملة بالمنظمة، حيث يتعاظم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدى العاملين (درة، ٢٠٠٧، ٥٤)

وذهب البشايشة (٢٠٠٨، ٤٢٧) إلى أن العدالة التنظيمية حظيت بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية المجتمعية. وأكدت باجودة (٢٠١٠، ٢٣) على أن "العدالة التنظيمية تعد همزة الوصل بين متطلبات المرؤوسين والتزامات الرؤساء، ونقطة الالتقاء بين أهداف المرؤوسين وأهداف القائدين فإذا كانت من أهداف العامل سيادة العدالة حتى يؤدي عمله باطمئنان، فإن القائد حتى يحصل على العمل المؤدى على أكمل وجه عليه أن يوفر الأمان الوظيفي عن طريق العدل والإنصاف" وذهبت أبوندا (٢٠٠٧، ١٤٣) إلى أنه بالرغم من أهمية العدالة التنظيمية، فإن اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بها انصبت بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي.

وإذا كانت أدبيات إدارة الأعمال في العالم الغربي لم تعط متغير العدالة التنظيمية ما تستحقه من بحث في القطاع الحكومي، فإن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضا لم يتعد كثيراً عن تلك الحالة. حيث أكد العنزي والفضلي (٢٠٠٧، ٤٥) على ضرورة الاهتمام

بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي، خاصة أن العديد من الدراسات العربية قد أثبتت وجود عدة سلبيات في القطاعات الحكومية العربية ناتجة عن تراجع درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية، وفي القطاعات التعليمية إذا لم يحقق القائد التربوي العدالة في توزيع الأعمال والواجبات والمهام والتقويم العادل بين المرؤوسين من معلمين أو مشرفين أو أعضاء هيئة تدريس أو إداريين، فقد تنشأ صراعات تنعكس سلباً على العملية التربوية والتعليمية في الميدان التربوي.

ومما تقدم نستنتج أن للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها أهمية حيث أنها تُشكل ضابطاً توازياً بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني، وبشكل يجسد مبادئ العدالة. حيث أن المرؤوسين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف، حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء المرؤوسين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات وإعطائهم فرصاً متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم.

أبعاد العدالة التنظيمية:

بينت الأبحاث والدراسات التي تناولت الأدب النظري المتعلق بالعدالة التنظيمية، أن العدالة التنظيمية تختلف باختلاف الفلسفة ووجهات النظر، والزوايا التي ينظر أصحابها من خلالها إلى مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها.

و هذه الدراسة تناولت أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات وبالرغم من تناول كل نوع على حدة؛ إلا أنه من الصعب بمكان الفصل بين أبعاد العدالة التنظيمية في الحياة العملية، فالأبعاد ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر على بعضها بعضاً؛ لذا فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأبعاد الأخرى أمر غير مقبول من الناحية العملية، وتمثل أهم أبعاد العدالة التنظيمية التي تتناولها الدراسة الحالية فيما يلي:

العدالة التوزيعية Distributive Justice:

أوضح درة (٢٠٠٨، ٣٤) أن العدالة التوزيعية تتمثل بعدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف المتمثلة في الأجور والحوافز وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء الوظيفة وواجباتها، والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضيتين التاليتين:

١- أن المرؤوسين دائماً ما يجرون عمليات مقارنة بشكل مستمر مع زملائهم؛ ليقيس النسبة بين مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع مقارنتها مع زملائهم في الوظيفة نفسها .

٢- أن المرؤوس مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل المرؤوس في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل المرؤوس يشعر إماً بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة .

وأكد زايد (٢٠٠٦، ١٨) أن إحساس المرؤوسين بعدالة التوزيع يتحقق في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه، وأضافت شمسة (٢٠٠٦، ١٦) أن كلاً من كوبمان Koopman وأورجان Organ أكد أن العدالة التوزيعية تتخذ المعايير التالية لتحديد راتب كل موظف وهي : مكانة الموظف في العمل، ونتاجيته، وجهوده المبذولة، وحاجة العمل له.

وبالدراسة المتأنية لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين العدالة التوزيعية وبين الأداء التنظيمي المتميز للمرؤوسين.

وأشارت أبوندا (٢٠٠٧، ١٤٨) وحواس (٢٠٠٣، ٤٨) إلى أنه يمكن لإحساس المرؤوسين بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارنة بما بذلوه من جهد، أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين المرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين والإدارة من جهة أخرى، ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين المرؤوسين داخل المنظمة بشكل أفضل، يجب تقدير الأهمية النسبية للقيم العملية من وجهة نظر المرؤوسين. ويتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما: جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت. وجانب اجتماعي ويعبر عن (المعاملة الشخصية) التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

ويتفق كلٌّ من زايد (٢٠٠٦، ١٨) والحجايا (٢٠٠٦، ٨) وأبوندا (٢٠٠٧، ١١) ومورمان Moorman (1991) أن عدالة التوزيع هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف؛ أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهي ما يحصل عليه الفرد من وظيفته وخاصة الأجور والمزايا العينية أو الترقيات، وتتحقق العدالة بشعور الفرد بأن ما يحصل عليه يتناسب مع ما يبذله من جهد مقارنةً مع جهود زملائه.

ويشير درة (٢٠٠٧، ٤٤) أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل، ويرى الرفاعي (٢٠٠٩، ١٢) أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يتوقع الحصول عليها وفقاً لمعايير الشخصية، والمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية. ويؤكد درة (٢٠٠٧، ٤٤) على أهمية وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساس مدخلات الشخص (إسهاماته داخل التنظيم) وبعيداً عن التحيزات الشخصية، زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع، وعلى النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كوفأً مكافأة عادلة مقارنة بالآخر.

وفي الدراسة الحالية تتمثل العدالة التوزيعية لرئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في عدالتهم المتعلقة بتفويض بعض صلاحياتها للأعضاء. وتوزيع المهام بين أعضاء القسم بطريقة عادلة، ومراعاة توزيع

محاضرات الأعضاء بما يتناسب مع أوقاتهم، ومناقشة كل عضو فيما يخصه من قرارات، وإتاحة فرص التطوير الذاتي لجميع الأعضاء، ومنحهن امتيازات متماثلة، وتوزيع الحوافز المادية أو المعنوية بينهن بطريقة عادلة.

العدالة الإجرائية Procedural Justice:

تمثل العدالة الإجرائية في الشعور والإحساس الإيجابي لدى المرؤوسين بعدالة الإجراءات المؤسسية التي استخدمت في تحديد المخرجات. وقد عرف القطاونة (٢٠٠٣) العدالة الإجرائية بأنها " تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والتي تنعكس لدى إحساس المرؤوسين في المنظمة حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها ". لذلك تعد عدالة الإجراءات إحدى وسائل إشاعة روح الجماعة؛ لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للموظف على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها. هذا ما أكده جرينبيرج Greenberg (1990. 432) الذي يرى أن عدالة الإجراءات تعني الإجراءات الرسمية العادلة أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو يسعى من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء التي يتم اتخاذها. وعرفها حواس

(٢٠٠٣، ٤٨) أنها إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النتائج، كما تعرف على أنها إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة. وعرف الرفاعي (٢٠٠٩، ٩) العدالة الإجرائية بأنها "درجة الشعور المتولدة لدى الأفراد إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية". وتعرف أبوندا (٢٠٠٧، ١١-١٢) عدالة الإجراءات على أنها "الطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية وقرار توزيع المخرجات، وهي تعكس مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة، كما تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التي تمس الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه" وأشار الطحیح ومحمد (٢٠٠٣، ٨٨) إلى أن إدراك الفرد للعدالة الإجرائية يتحدد وفقاً لشرط منها:

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

- أن تكون الإجراءات خالية من التحيز .

- أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار .

- أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة .

وقد أشار كوبمان Koobman (3. 2003) إلى نوعين من العدالة

الإجرائية:

• العدالة النظامية : وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية مرتكزة على القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية المشار إليها سابقاً.

• العدالة المعلوماتية : وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين والمستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراء التوزيع .

ويلاحظ أن هناك مجموعة من القواعد التي لا بد أن تتبع عند اتخاذ القرارات اتفقت عليها أبوندا (٢٠٠٧، ١٥١) مع حواس (٢٠٠٣، ٤٩-٥٠) ودرة (٢٠٠٧، ٤٦) تمثل المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى

الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإحلال
لمجموعة القواعد الإجرائية الآتية:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرض لتبديل وتعديل
القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه، مثل: تعديل هيكل الأجر
أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في
الدولة.

- القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً
للمعايير الأخلاقية السائدة.

- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات
نظر أصحاب العلاقة، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في
صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر
عليهم.

- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من
التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام
مرتكز أساسي للعدالة التنظيمية.

• قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة. كما أن الاطلاع والشفافية من المبادئ المهمة لتحقيق العدالة التنظيمية.

• قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

وفي الدراسة الحالية تتمثل العدالة الإجرائية لرئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في عدالتهم المتعلقة باتخاذ القرارات بموضوعية، وبناءً على معلومات دقيقة، كما يسمح باعتراض الأعضاء على قراراتهم، ويطبقت القرارات على جميع الأعضاء دون استثناء، ويعدّلن القرارات التي يتضح سوء نتائجها، ويتخذن رئيسات الأقسام التعليمية نفس الإجراءات بعرض موضوعات الأعضاء، واتباع إجراءات واضحة في كل مهمة.

عدالة التعاملات (التفاعلات) Interactional Justice:

تتمثل عدالة التعاملات في التعبير عن المعاملة التي يحظى بها الموظف كإنسان من خلال التعامل معه فهو له كرامة وحقوق ويجب أن يحترم وأن يستمع لرأيه وأن تبرر له آراء وقرارات الآخرين وأن يكون

مُطلعاً على المعلومات التي تخصه وأن يتساوى مع غيره في المعاملة الكريمة. ذكر درة (٢٠٠٨، ٤٠) أن عدالة التعاملات تتمثل في: مدى إحساس المرؤوس بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام وثقة ومصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف، ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام القادة بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها. والعلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع رئيسه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.

وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها المرؤوسون عند تطبيق الإجراءات عليهم لعدالة التعاملات بناءً على أربعة عوامل ذكرها الحجايا (٢٠٠٦، ٥٣) وهي:

١. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
٢. مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع المرؤوسين.
٣. مدى احترام صاحب السلطة للمرؤوسين.

٤. مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع المرؤوسين.

وتعد عدالة التعاملات امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية التي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين، وبمعنى آخر جودة التعامل المستمدة من المصدقية والاحترام والدبلوماسية... والخ (العطوي، ٢٠٠٧، ٦) وترتبط عدالة التعاملات بجودة المعاملة المستقبلية من متخذ القرار، وتعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية، وقد أشار حواس (٢٠٠٣، ٥٠) بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويضيف أن هذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين. ويتم قياس عدالة المعاملات وفقاً إلى ما أورده زايد (٢٠٠٦، ٢٩) بقياس الجوانب المختلفة للتعاملات بين القائد والمرؤوس فيما يتعلق بمناقشة القرارات الوظيفية التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف ومدى مراعاة القائد للجوانب الشخصية للمرءوس

ومقدار الود والتفهم والمكاشفة والمصارحة التي يظهرها القائد عند التعامل مع المرؤوس .

وفي الدراسة الحالية تتمثل عدالة التعاملات (التفاعلات) لرئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في عدالتهم المتعلقة بمعاملتهم لأعضاء هيئة التدريس بكل احترام والاهتمام بحقوق الأعضاء كموظفات. والأخذ بالاعتبار مصالح الأعضاء الشخصية دون إخلال بالعمل. كما ينمين رئيسات الأقسام التعاون بين الأعضاء للعمل بروح الفريق. وبينين علاقات عمل إيجابية بين الأعضاء، ويُفصحن عن انطباعاتهن حول سير العمل بكل شفافية، ويراعين في تعاملهن مع الأعضاء (الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الجدارة).

العدالة التقويمية Evaluation Justice:

يُعد تقويم الأداء أمراً مهماً لضمان استمرار نجاح المؤسسة إذ أن نتائجه تمكن المؤسسة من الحفاظ على الأفراد ذوي الأداء المتميز وتحسين الأفراد ذوي الأداء الضعيف، ولأهمية نتائج تقويم الأداء في التأثير في سلوك المرؤوسين، استلزم الأمر العمل على تحسين مستوى عدالة عملية تقويم الأداء الوظيفي ودقتها وموضوعيتها وفعاليتها

حتى يمكن الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية وعادلة وذلك لوجود علاقة معنوية وموجبة بين الإحساس بفاعلية نظام تقويم الأداء، وكل من الولاء والرضا والأداء الوظيفي. ويقصد بالعدالة التقويمية كما عرفها الفهداوي والقطاونة (٢٠٠٤، ١١) "درجة شعور الموظف بنزاهة التقويم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقويم أدائه". وأضاف الحجايا (٢٠٠٦، ٥٣) أن عملية التقويم تتجسد من خلال مفهوم العدالة التقويمية والتي تتوقف بشكل كبير على إدراك الرؤساء والمرؤوسين معاً لأغراض ووظائف عملية التقويم، وعلى وجود اعتقاد مشترك بأن هذه العملية ذات فائدة لهم وعلى أساس فردي، وتتم من خلال إشراك المرؤوسين أنفسهم في العملية، وذلك من خلال إعطائهم فرصة لذكر الأعمال المهمة التي قاموا بإنجازها خلال فترة التقرير، وكفالة حق الموظف في مناقشة الرئيس في التقرير المقدم عن أدائه، وكفالة حق المشرف في التظلم من تقويم الأداء الموضوع عنه، وعرض التقرير الذي وضعت سلطته ما لأجل سلطة أعلى، هذا فضلاً عن تدريب الرؤساء والقائمين على عملية تقويم الأداء وعدالة وجود المعايير المستخدمة، وكل هذه الأمور تجسد وبلا شك

مفهوم العدالة التقييمية، والتي تؤدي حسب ما ذكره درة (٢٠٠٨)،
(٤٢) إلى:

- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- خلق القدرة على تفعيل دور التغذية الراجعة.
- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.
- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة التربوية.

وفي الدراسة الحالية تتمثل العدالة التقييمية لرئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في عدالتهم المتعلقة بتقويم الأعضاء وفق أسس موضوعية. وتزويد كل عضو عند طلبها بتفاصيل إضافية وتفسيرات منطقية عن أي قرار. ومناقشة النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفة الأعضاء. وبناء التقويم على حقائق ومعلومات واضحة. وإطلاع الأعضاء على معايير التقويم مسبقاً، والهدف من

تقويم أداء الأعضاء هو تطوير أدائهم، كما تسمع رئيسات الأقسام
لوجهة نظر الأعضاء فيما يتعلق بتقويم أدائهم.

٢- الروح المعنوية:

وتناولها الأدب النظري من حيث مفهومها، خصائصها، والعوامل
المؤثرة فيها، كما يلي:

مفهومها:

اختلف الباحثون في أدبيات الروح المعنوية حول ماهيتها، وهل
يمكن قياسها، وما قيمتها، وما علاقتها بكثير من المتغيرات داخل
التنظيم؟ غير أن العديد من الدراسات اتفقت على أن الروح المعنوية
Staff Morale حالة موجودة وقابلة للقياس ويمكن دراستها كظاهرة
فردية أو جماعية وهي مفهوم متعدد الأبعاد. ورد في أكاديمية علم النفس
(٢٠١١) "يقصد بالروح المعنوية في العمل، ذلك الاستعداد الوجداني
الذي يساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجاده دون أن يعتره مزيد من
الإجهاد والتعب. إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للعامل الاقبال
بحماس على مشاطرة أقرانه ألوان نشاطهم ويجعله أقل قابلية للميل إلى
المؤثرات الخارجية وخاصة تلك التي تقوم على الزعم بأن هم
المؤسسات هو أن تأخذ من العامل أقصى ما يستطيع من جهد وتعطيه

أقل ما يجب من أجر " . وتتمثل الروح المعنوية في رضا العامل عن عمله ورضاه عن المنظمة التي ينتمي إليها وفي الفخر الذي يشعر به نتيجة لهذا الإنتماء. كما عرفتها أبو السمن (١٩٩٤، ٣٦) بأنها الحالة الأخلاقية أو العقلية المتعلقة بالشجاعة والنظام والثقة والحماس والرغبة في تحمل المصاعب ضمن المجموعة، وفي العلاقة مع المجموعة أو بالنسبة للفرد. وتُعرف الروح المعنوية إجرائياً أنها الحالة الوجدانية المؤثرة في إنتاجية أعضاء هيئة التدريس، وتقاس بالمستوى الذي يحصل عليه أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من خلال إجاباتهم على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الروح المعنوية.

خصائص الروح المعنوية:

تتصف الروح المعنوية بعدد من الصفات العامة التي تميزها عن غيرها من الظواهر والاتجاهات النفسية المركبة، ذكر الجريسي (٢٠١٠) أهمها كما يلي :

- الروح المعنوية مجموعة من الصفات والأحوال النفسية الملازمة للجماعة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة.
- تعد الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة، وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة؛ إنما عن طريق آثارها وتناجها.

- الروح المعنوية كحالة نفسية أو اتجاه يسيطر على أفراد هذه الجماعة العاملين معاً وتظهر آثاره في السلوك واستجابات أفراد هذه الجماعة ترتفع وتنخفض حسب ما يحيط بالجماعة من عوامل وظروف مادية ونفسية واجتماعية، وحسب ما يصادفه أفرادها الجماعة من نجاح أو فشل في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

- إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية معقدة تتأثر في ارتفاعها أو انخفاضها بالعديد من العوامل التي ترتبط بجو العمل وظروفه المادية والاجتماعية والنفسية.

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

وجد الباحثون المختصون بدراسة الروح المعنوية بأن هناك ما يقرب من ثمانين عاملاً تؤثر كل منها بقدر نسبي على مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين والتي قد تقود إلى معنويات مرتفعة أو معنويات منخفضة، عملوا على تجميعها في مجموعات وفقاً للصفات المشتركة وتوصلوا إلى اثني عشر عاملاً (الغنام، ٢٠٠٦).

كما حدد فليبو Flippo (١٩٧٦، ١٣) عشرة عوامل مؤثرة في الروح المعنوية للأفراد هي:- الراتب، واستقرار الفرد في عمله، أو ظروف العمل، والتقدير للعمل المنجز، والقيادة العادلة، والفرص

المتاحة للفرد، والانسجام مع زملاء العمل، ومزايا أخرى غير الأجر،
والمكانة الاجتماعية وقيام الفرد العامل بأداء عمل له أهمية عنده.

في حين ذكر كنعان (١٩٩٢، ١٠٥) أن الروح المعنوية للأفراد
العاملين ترتفع أو تنخفض بناءً على خمسة عوامل رئيسية هي:

- ثقة الموظف بهدف التنظيم الذي يعمل فيه الذي يسهم مع
مجموعة العاملين لتحقيقه.

- ثقة وولاء العاملين في قيادتهم ومنظمتهم.

- ثقته المتبادلة مع زملائه في العمل.

- كفاءة التنظيم ونشاطه كمجموعة سواء من الناحية الرسمية أو
غير الرسمية.

- حالة الموظفين الجسمية والعقلية والنفسية.

أن القيادة العادلة هي من العوامل المؤثرة في الروح المعنوية كما أورد
ذلك فليبو، ويلاحظ أنه قد يصعب تحقيق التوازن بين كل هذه العوامل
وتوفيرها جميعاً، كما أن غياب أحد هذه العوامل لا يعني بالضرورة
انخفاض الروح المعنوية لجميع العاملين، ويمكن للمنظمة التركيز على
رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال بقية العوامل.

وفي الدراسة الحالية تم تحديد مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من خلال تقدير الأعضاء للعوامل التالية:

١. القسم التعليمي يُعطي أكبر دعم ممكن لأعضائه.
٢. التأكد من الاحتفاظ بالعمل والفخر بأدائه.
٣. شعور الأعضاء بأنهم جزء من الجامعة.
٤. إحساس الأعضاء أن الجامعة تعاملهم على أساس ما يستحقون.
٥. سياسة الجامعة واضحة تجاه الأعضاء فيها.
٦. يرى الأعضاء أن موقف رئيسات الأقسام تجاههن واضح.
٧. تُطبق الجامعة العدالة تجاه جميع الأعضاء على حد سواء.
٨. تصل للأعضاء التعليمات والأوامر بشكل واضح وفي الوقت المناسب.
٩. تدعم البيئة المادية للجامعة أداء العمل بشكل جيد.
١٠. العمل في القسم ملائم لقدرات ومؤهلات الأعضاء.
١١. تتيح وظيفة الأعضاء لهن فرص الترقية بشكل يليق طموحهن.

١٢. تتعامل رئيسات الأقسام بشكل يكسب تعاون الأعضاء
ويحفزهن للأداء الأفضل.

١٣. لا يشعر الأعضاء بالملل خلال ساعات العمل.

١٤. تسود روح التعاون والطيبة علاقات الأعضاء كزملاء.

ثانياً: الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة
بموضوع الدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية في
مؤسسات التعليم العالي، ولم تجد الباحثة دراسة تجمع بين المتغيرين؛ لذا
سيتم عرض الدراسات السابقة وفقاً لكل متغير على حده كالتالي:

١- دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية ومنها:

دراسة Schmiesing & Safrit & Gliem (٢٠٠٣) "العوامل المؤثرة
في تصورات العاملين في جامعة أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا
الوظيفي" هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في إدراك
العاملين في جامعة أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الدراسة
الاستبانة كأداة لجمع بياناتها، وشملت عينة الدراسة (٢٤٦) فرداً،
وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين العدالة

التوزيعية والرضا الوظيفي، فيما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين كلٍّ من العدالة التعاملية والعدالة الاجرائية والرضا الوظيفي.

دراسة Kottraba (٢٠٠٣) "مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستويات ضغوط العمل والغياب لدى الموظفين" ركزت الدراسة على كشف العلاقة بينهما، وقد افترضت الدراسة أنه كلما ارتفعت مستويات العدالة التنظيمية انخفضت مستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب، وقد شملت هذه الدراسة العاملين في عدد من المؤسسات المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية لاختبار صحة هذه الفرضية، واستخدمت الدراسة الاتصال عبر الانترنت وسيلة لجمع معلوماتها من المشاركين في الدراسة وعددهم (٢٣٣) فرداً، وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين مستويات العدالة التنظيمية ومعدلات الغياب، ولا توجد فروق دالة في مستويات العدالة التنظيمية تعود لنوع الجنس.

دراسة سلطان (٢٠٠٦) "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" والتي هدفت إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من

(٤٥٠) عضو هيئة تدريس، واتباع المنهج المسيحي الارتباطي وباستخدام الاستبانة لجمع البيانات أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية طردية بين كلٍّ من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

دراسة البكار (٢٠١٢) "مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، وللكشف عن مستوى العلاقة بين هذين المتغيرين استخدمت الدراسة المنهج المسيحي الارتباطي، وقد استخدمت الدراسة استبانتان: الأولى لقياس مستوى ممارسة العدالة التنظيمية وأظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسط بشكل عام، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والتي تبين انها متوسطة بشكل عام، كما تبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة. وانه لا توجد فروق دالة في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، بينما وجدت فروق دالة

في مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي لصالح المستويات الأعلى في التأهيل.

دراسة القريناوي (٢٠١٣) "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" وهدفت التعرف إلى درجة الممارسة وكشف نوع العلاقة بين متغيري الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٤) معلماً ومعلمة، ومن خلال المنهج الوصفي المسحي وباستخدام استبانتين لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة إيجابية بين ممارسة هذين المتغيرين. وعدم وجود فروق دالة في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة الشهري (٢٠١٤) "مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى

المعلمين من وجهة نظرهم" والتي استهدفت التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمين المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم والعلاقة الارتباطية بينها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كقياس لمستوى متغيراتها، وتم توزيعها على (٧٥٠) معلماً، وقد وضحت نتائج الدراسة أن درجة تحقق العدالة التنظيمية كانت عالية للأداة ككل، وأعلىها العدالة الأخلاقية وعدالة التعاملات ثم العدالة التقويمية وعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والثلاث الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة. كما بينت النتائج أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين كانت بدرجة عالية، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع مجالات العدالة التنظيمية وبين جميع مجالات دافعية الإنجاز.

دراسة الجابر (٢٠١٥) "درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية" ركزت الدراسة على درجة ممارسة العدالة التنظيمية (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين، والتعرف على العلاقة بينهما، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة

ووجهت لعينة مكونة من (١٠٧) موظفة عاملة بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: اتفاق العينة بدرجة متوسطة في تحديدهن لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض ورتبت الأبعاد تنازلياً حسب إجابات العينة ودرجة موافقتهن كما يلي: العدالة التعاملية، والعدالة الإجرائية، ثم العدالة التوزيعية. كما اتفقت العينة بدرجة متوسطة في تحديدهن لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً وهي علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لممارسة العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لمستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة من موظفات إدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض.

٢- دراسات تتعلق بالروح المعنوية ومنها:

دراسة الزهراني (١٩٩٢) "السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود" واستهدفت التعرف على السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية للأعضاء والتعرف على أثر بعض المتغيرات المؤثرة بالسلوك القيادي والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وتشكلت عينة الدراسة من (٦٥) رئيساً من رؤساء الأقسام

الأكاديمية، و (٣٣٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، واستخدم الباحث مقياس فيفر لوصف السلوك القيادي الذي بين تركيز الرؤساء على البعد الوظيفي، ومقياس الروح المعنوية من إعداد الباحث. والذي بينت نتائجه أن الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود حصلت على درجة متوسطة. كما وجدت علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين السلوك القيادي المدرك ببعده الإنساني والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. دراسة الزهراني (٢٠٠٨) "علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة" واستهدفت الدراسة التعرف على النمط القيادي المناسب الذي يمكن للمديرات تطبيقه لرفع الروح المعنوية لدى المعلمات، والتعرف على مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث شملت الدراسة جميع مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة والبالغ عددهن ٦٠٣١ مديرة ومعلمة، واعتمدت الدراسة استبانتين لجمع معلوماتها، وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها وجود علاقة

ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي من أنماط القيادة لمديرات المرحلة الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية.

دراسة الجريسي (٢٠١٠) "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل: ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم؟ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجلس الشورى السعودي والبالغ عددهم (٥٧٥) موظف في جميع الإدارات. وتوصلت الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع وإن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع وأنه توجد علاقة طردية بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.

دراسة الكيلاني ومقابلة (٢٠١٠) "مستوى الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات " هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقة ذلك بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة ٢٠٪ من مجتمع الدراسة بلغت ١٤٤ معلماً ومعلمة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وعن طريق الاستبانة تم التوصل للنتائج التالية: أن ٤٠٪ من أفراد عينة الدراسة كان مستوى روحهم المعنوية منخفض، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المستويات العليا (أكثر من بكالوريوس)، وكذلك الحال تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية لصالح مستوى الأعلى خبرة.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

هدفت الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية التعرف على العوامل المؤثرة في تصورات العاملين للعدالة التنظيمية مثل دراسة Schmiesing & Safrit & Gliem (٢٠٠٣)، والتعرف على مستويات

العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستويات ضغوط العمل والغياب مثل دراسة Kottrdoa (٢٠٠٣)، أو علاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مثل دراسة سلطان (٢٠٠٦) أو علاقتها بالثقة التنظيمية مثل دراسة البكار (٢٠١٢)، أو السلوك الأخلاقي مثل دراسة القريناوي (٢٠١٣)، أو الدافعية للإنجاز مثل دراسة الشهري (٢٠١٤)، أو سلوك المواطنة مثل دراسة الجابر (٢٠١٥) وفي جميع هذه الدراسات تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين هذه المتغيرات وبين العدالة التنظيمية.

وسعت دراسات أخرى إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية مثل دراسة الكيلاني ومقابلة (٢٠١٠) أو معرفة علاقتها ببعض المتغيرات مثل السلوك القيادي كدراسة الزهراني (١٩٩٢) أو النمط القيادي كدراسة الزهراني (٢٠٠٨)، أو بالولاء التنظيمي كدراسة الجريسي (٢٠١٠) وفي جميع هذه الدراسات تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين هذه المتغيرات وبين الروح المعنوية. بينما سعت الدراسة الحالية لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

أما من حيث منهج الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة في المنهج الوصفي

التحليلي، أما أداة الدراسة فهي الاستبانة لهذه الدراسة ولجميع الدراسات السابقة ماعدا دراسة (Kottraba) فقد استخدمت الاتصال عبر الانترنت وسيلة لجمع بياناتها.

منهج الدراسة :

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مستوى ممارسة رئيسات الأقسام التعليمية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والتقويمية) ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر الأعضاء والكشف عن طبيعة العلاقة الإرتباطية بينهما، بالإضافة إلى التعرف على الفروق الإحصائية بين استجاباتهن وفقاً لمتغيرات (سنوات الخدمة، نوع الكلية، الدرجة العلمية) تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بدراسة الظاهرة ووصفها، والتعبير عن طبيعتها، ودرجة وجودها، ويتجاوز ذلك إلى تصنيف النتائج وتنظيمها ووصفها، فتحليلها وتفسيرها والخروج باستنتاجات ذات دلالة للمشكلة المطروحة للدراسة (العساف، ٢٠٠٦، ١٩١).

مجتمع وعينة الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعددهن (٢٢١٨) عضواً، موزعات على جميع الكليات (الصحية والعلمية والإنسانية) خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ، وضمت عينة الدراسة منهن (٥٧٠) عضو هيئة تدريس تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة وبنسبة مثلت (٢٦٪) من المجتمع الأصلي، ممن استجبن على رابط الاستبانة الإلكترونية التي تم توزيعها على البريد الإلكتروني لجميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة عن طريق عمادة البحث العلمي.

وصف أفراد الدراسة :

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد الدراسة ممثلة في (سنوات الخدمة، ونوع الكلية، والدرجة العلمية) وفي ضوءها تبين الخصائص الديموجرافية لأفراد الدراسة كما في الجدول التالي:

جدول (١)

توزيع أفراد الدراسة ونسبهن وفقاً لمتغيرات الدراسة

النسبة %	العدد (ن)	الفئة	المتغير
٨.٤	٤٨	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخدمة
١٧.٢	٩٨	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	
٢٧.٠	١٥٤	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	
٤٧.٤	٢٧٠	من ١٥ سنة فما فوق	
١٠٠.٠	٥٧٠	المجموع الكلي	
٢٨.٤	١٦٢	علمية	نوع الكلية
٧١.٦	٤٠٨	انسانية	
١٠٠.٠	٥٧٠	المجموع الكلي	
٤.٦	٢٦	معيد	الدرجة العلمية
١٩.٣	١١٠	محاضر	
٤٩.٨	٢٨٤	استاذ مساعد	
٢٠.٠	١١٤	استاذ مشارك	
٦.٣	٣٦	استاذ	
١٠٠.٠	٥٧٠	المجموع الكلي	

يتضح من الجدول (١) أن نصف المستجيبات هن من درجة استاذ مساعد حيث بلغت نسبتهن ٤٩.٨٪ تليها درجة أستاذ مشارك ومحاضر بنسب متقاربة هي على التوالي ٢٠.٠٪ و ١٩.٣٪، وأن أغلب أفراد الدراسة لديهم سنوات خدمة أطول في الجامعة من ١٥ سنة فأكثر وذلك بنسبة بلغت ٤٧.٤٪، كما أن ٧١.٦٪ من المستجيبات هن من منسوبات

الكليات الإنسانية، في مقابل ٢٨.٤٪ من الكليات العلمية، بينما تم إلغاء الكليات الصحية لصغر نسبتها ودمج أعضائها مع الكليات العلمية لأغراض التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة :

لجمع معلومات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، تم تصميم استبانة الدراسة الموجهة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وذلك بمراجعة الأدب النظري في مجال متغيري الدراسة العدالة التنظيمية والروح المعنوية، والاستفادة من أدوات الدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (سنوات الخدمة، نوع الكلية، الدرجة العلمية). الثاني: تناول معرفة مستوى ممارسة رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقويمية). الثالث: تناول معرفة مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

وتم قياس استجابة أفراد عينة الدراسة وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) تبعاً لمستوى الموافقة (ينطبق تماماً، ينطبق، إلى حد ما، لا ينطبق، لا ينطبق أبداً).

وفي سبيل وضع معيار لمفتاح التصحيح للحكم على درجة استجابة أفراد الدراسة على الاستبانة، تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو طول الفئة ويساوي (أكبر قيمة ناقص أقل قيمة ÷ عدد بدائل الاستبانة) = $(5 - 1) = 4$ ، وبالتالي يكون طول الفئة يساوي $(4 \div 0.80 = 5)$ وهو المتدرج الذي يستخدم للحكم على العبارات أو المحاور.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق استبانة الدراسة، قامت الباحثة بعرضها على سبعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال، وذلك للتأكد من مدى وضوح فقراتها وانتماء فقراتها للأبعاد التي وضعت فيها، وسلامة صياغتها لغوياً، وصلاحية قياس الفقرات لما صممت لقياسه، والأخذ بملاحظات المحكمين التي اقتضت على تعديل بعض الصياغات اللغوية، وقد عُدت موافقة المحكمين على الفقرات مؤشراً على صدقها، (صدق المحكمين). ولحساب صدق الاتساق الداخلي

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٥٢) عضواً من هيئة التدريس بالجامعة البالغ عددهم (٢٢١٨)، وقد تم استبعادهم فيما بعد من أفراد الدراسة. ودلت النتائج على معدل عالٍ من الصدق بين كل المحاور وعباراتها الفرعية، وكذلك بين المحاور والاستبانة مجتمعة، والجدولان التاليان يوضحان ذلك.

جدول (٢)

معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والإجمالي لمحاور الاستبانة

المحور الأول		المحور الثاني	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
	العدالة التوزيعية	١	* ٠.٧٩٦
١	* ٠.٣١٤	١٥	** ٠.٧٤٣
٢	** ٠.٧٣١	١٦	** ٠.٨٩٦
٣	** ٠.٧٨٥	١٧	** ٠.٨٣٦
٤	** ٠.٨٥١	١٨	** ٠.٨٥٧
٥	** ٠.٧٣٠	١٩	** ٠.٨٤٤
٦	** ٠.٨٤٣	٢٠	** ٠.٨٣٧
٧	** ٠.٨٦٥	٢١	** ٠.٧٢٨
	العدالة الإجرائية	٩	** ٠.٧١٩
٨	** ٠.٩٠٣	٢٢	** ٠.٨٤٤
٩	** ٠.٨١٣	٢٣	** ٠.٨٣٠
١٠	** ٠.٨٣١	٢٤	** ٠.٨٩٤
١١	** ٠.٨٨٩	٢٥	** ٠.٨٨١
١٢	** ٠.٨٣٦	٢٦	** ٠.٨١٣

مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء
د. فوزية صالح عبدالله الشمري

المحور الثاني		المحور الأول			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
** دال عند مستوى ٠.٠١		** ٠.٨٥١	٢٧	** ٠.٧٩١	١٣
** دال عند مستوى ٠.٠٥		** ٠.٨٩٢	٢٨	** ٠.٧٧١	١٤

يتضح من الجدول (٢)، أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات محاور الدراسة والدرجة الإجمالية لمحاور الدراسة، وعليه فإن هذه النتائج يعول عليها علمياً.

جدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون بين المحاور الفرعية والإجمالي للاستبانة

معامل الارتباط	المحور	
** ٠.٩٥٤	العدالة التوزيعية	المحور الأول
** ٠.٩٥٦	العدالة الإجرائية	
** ٠.٩٦٠	العدالة التفاعلية (التعاملية)	
** ٠.٩١٦	العدالة التقويمية	
** ٠.٩٥٩	إجمالي المحور الأول	
** ٠.٨٠٤	المحور الثاني	

** دال عند مستوى ٠.٠١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٣)، أن الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مقبولة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات صدق المحاور بين (٠.٨٠٤ - ٠.٩٦٠)، وهي درجات صدق عالية ويعول عليها علمياً.

ثبات أداة الدراسة:

دلت نتائج تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية التي قوامها (٥٢) عضو من هيئة التدريس بالجامعة البالغ عددهن (٢٢١٨)، على معاملات ثبات عالية بلغت ٠.٩٧٢ للاستبانة مجملة و ٠.٩٧٤ للمحور الاول و ٠.٩٢٨ للمحور الثاني وهي نسب ثبات مرتفعة ويعول عليها، للاستبانة مجملة ومحاورها الفرعية كما وضحتها نتائج معامل ألفا لكرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) الثبات للاستبانة مجملة ومحاورها الفرعية

معامل الارتباط	عدد العبارات	المحور
٠.٨٦٣ **	٧	العدالة التوزيعية
٠.٩٢٦ **	٧	العدالة الإجرائية
٠.٩١٨ **	٧	العدالة التفاعلية (التعاملية)
٠.٩٣٦ **	٧	العدالة التقويمية
٠.٩٧٤ **	٢٨	إجمالي المحور الأول
٠.٩٢٨ **	١٤	المحور الثاني
٠.٩٧٢ **	٤٢	الإجمالي

تحليل النتائج ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى ممارسة رئيسات الأقسام التعليمية للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والتقويمية) ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر الأعضاء والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بينها، وبعد تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية واستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة للتالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن؟"

يمكن معرفة مستوى ممارسة رئيسات الأقسام التعليمية للعدالة التنظيمية من خلال تبويب اختيارات أعضاء هيئة التدريس وفق درجات المقياس (ينطبق تماماً، وينطبق، إلى حد ما، لا ينطبق، لا ينطبق أبداً) واستخراج نسبة تركزها لتصف بدلالاتها شدة الاستجابة واعتماد ذلك أساساً لاحتساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد أشارت نتائج استجابات أفراد الدراسة على المحور الأول (العدالة

التنظيمية) إلى أن رئيسات الأقسام التعليمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن يمارسن العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم (٣.٤٧)، وهي تقع في فئة الاستجابة "ينطبق"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥) استجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الاول العدالة

التنظيمية بأبعادها مجملة

عدد العبارات	لا ينطبق أبدا	لا ينطبق	إلى حد ما	ينطبق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري
ك	٩٥٤	٢٣٨٠	٤٣٢٢	٤٨٣٦	٣.٤٧	٠.٩١
%	٦.٠	١٤.٩	٢٧.١	٣٠.٣		
٢٨				٣٤٦٨		

معنى ذلك، أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن يمنحن رئيسات أقسامهن مستوى (٣.٤٧) من (٥) في العدالة التنظيمية مجملة، التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية، وهي ضمن فئة "ينطبق" حيث يمارسن أبعاد العدالة التنظيمية الواردة في الاستبانة بمستوى مرتفع (فوق المتوسط)، يتفق ذلك مع ما توصلت له عدد من نتائج الدراسات السابقة التي بحثت في مستوى العدالة التنظيمية لدى قيادات تعليمية أخرى، مثل دراسة سلطان (٢٠٠٦)،

ودراسة القريناوي (٢٠١٣)، ودراسة الشهري (٢٠١٤)، بينما اختلفت مع كل من دراسة البكار (٢٠١٢)، ودراسة الجابر (٢٠١٥)، التي وجدت مستوى أقل لتطبيق العدالة التنظيمية من القيادات التعليمية محل الدراسة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج استجابات أفراد الدراسة على الأبعاد الفرعية المتضمنة بالمحور الأول.

١ - مستوى بُعد العدالة التوزيعية:

أشارت نتائج استجابات أفراد الدراسة إلى موافقتهم على العبارات الواردة في البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية وهو بُعد العدالة التوزيعية، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم على عبارات البعد الأول (٣.٤٤)، وتقع في فئة الاستجابة "ينطبق". وتتفق هذه النتيجة لمستوى العدالة التوزيعية مع دراسة كلاً من سلطان (٢٠٠٦)، ودراسة القريناوي (٢٠١٣)، وتختلف عن مستوى بُعد العدالة التوزيعية في دراسة الجابر (٢٠١٥) حيث حصلت على مستوى ضعيف.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات الواردة في هذا البعد فجاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (تُتيح رئيس القسم فرص التطوير الذاتي لجميع الأعضاء) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧١٢) وذلك قد

يعود للنظام المتبع في ترشيح الأعضاء في تعبئة طلب الالتحاق في فعاليات عمادة تطوير مهارات الاعضاء ذاتيا ومن ثم توقيع رئيسة القسم على الطلب ويكون الترشيح الاخير من عمادة التطوير وفقاً لشروطهم وكذلك بالنسبة للفعاليات الخارجية حيث تتم بجهود الأعضاء انفسهم في البحث عن مجالات تخصصهم والتقدم من خلال مجالس الاقسام بطلب الترشيح لها، وجاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (تمنحني رئيس القسم امتيازات مماثلة لزميلاتي) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٠٥)، وجاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تناقش رئيس القسم كل عضو فيما يخصه من قرارات) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٣٥)، وتقع هذه العبارات الثلاثة في مدى الاستجابة (تنطبق)، بينما وقعت باقي العبارات في مدى الاستجابة (إلى حد ما). فجاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (توزع رئيس القسم الحوافز المادية أو المعنوية بين الأعضاء بطريقة عادلة) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣١٢)، وكانت أقل عبارات هذا البعد العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تراعي رئيس القسم في توزيع محاضرات الأعضاء مناسبتها أوقاتهم) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٠٩)، وقد يعود لذلك لصعوبة

توفير الوقت المناسب لجميع الاعضاء على حداً سواء مع الأخذ بالاعتبار ظروف الجداول الدراسية والقاعات وطبيعة المواد، والجداول التالي يوضح ذلك.

جدول (٦)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات البُعد الأول (العدالة التوزيعية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	ينطبق تماماً	ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق أبداً	العبارات		
1	١.١٠٣	٣.٧١٢	152	214	116	64	24	ك	٥- تُتيح رئيس القسم فرص التطوير الذاتي لجميع الأعضاء.
			26.7	37.5	20.4	11.2	4.2	%	
2	١.١٧	٣.٥٠٥	134	174	138	94	30	ك	٦- تمنحني رئيس القسم امتيازات مماثلة لزميلاتي
			23.5	30.5	24.2	16.5	5.3	%	
3	١.٢١٢	٣.٤٣٥	120	190	124	90	46	ك	٤- تُناقش رئيس القسم كل عضو فيما يخصه من قرارات
			21.1	33.3	21.8	15.8	8.1	%	
4	١.٠٦٤	٣.٣٩٦	102	152	208	86	22	ك	١- تُفوض رئيس القسم بعض صلاحياتها للأعضاء
			17.9	26.7	36.5	15.1	3.9	%	
5	١.٠٧٢	٣.٣٧٩	94	164	206	76	30	ك	٢- تُوزع رئيس القسم المهام بين أعضاء القسم بطريقة عادلة
			16.5	28.8	36.1	13.3	5.3	%	

الترتيب	الانحراف	العياري	المتوسط	ينطبق تماما	ينطبق	إلى حد ما	لا ينطبق	لا ينطبق أبدا	العبارات
6	١.٢٧	٣.٣١٢	110	182	118	96	64	ك	٧- توزيع رئيس القسم الحوافز المادية أو المعنوية بين الأعضاء بطريقة عادلة
			19.3	31.9	20.7	16.8	11.2	%	
7	١.٢٢٢	٣.٣٠٩	116	136	182	80	56	ك	٣- تراعي رئيس القسم في توزيع محاضرات الأعضاء مناسبتها أوقاتهم.
			20.4	23.9	31.9	14.0	9.8	%	
	٠.٩٢	٣.٤٤	828	1212	1092	586	272	ك	الإجمالي
			20.8	30.4	27.4	14.7	6.8	%	

وفيما يتعلق بالنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الأول (العدالة التوزيعية) فبلغت النسبة المئوية للاستجابتين اللتين تعبران عن الموافقة "ينطبق وينطبق تماما" ٥١.٢% في مقابل ٢١.٥% للاستجابتين اللتين تعبران عن عدم الموافقة "لا ينطبق ولا ينطبق أبدا" بينما بلغت النسبة للاستجابة "إلى حد ما" ٢٧.٤% وبذلك يكون مستوى العدالة التوزيعية لدى رئيسات الأقسام التعليمية متوسطة.

٢- مستوى العدالة الإجرائية:

مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء د. فوزية صالح عبدالله الشمري

أشارت نتائج استجابات أفراد الدراسة إلى موافقتهم على العبارات الواردة في البُعد الثاني من أبعاد العدالة التنظيمية وهو بُعد العدالة الإجرائية، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم على عبارات البُعد الثاني (٣.٤٦)، وتقع في فئة الاستجابة "ينطبق". وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سلطان (٢٠٠٦)، والقريناوي (٢٠١٣)، والشهري (٢٠١٤)، والجابر (٢٠١٥)، في مستوى العدالة الإجرائية فيما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية في هذا البُعد مع دراسة Schmiesing & Safrit & Gliem (2003)

وفيما يتعلق بترتيب العبارات الواردة في البُعد الثاني فجاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (تتخذ رئيس القسم نفس الإجراءات بعرض موضوعاتي أو زميلاتي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦١٨)، وذلك يُبرز الدور الفاعل لمجالس الأقسام في تحقيق عدالة الإجراءات بين جميع الأعضاء. وجاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (تتخذ رئيس القسم القرارات بموضوعية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٢٦)، وتلك نتيجة منطقية تترتب على سابقتها فإن عدالة الإجراءات في عرض الموضوعات تترتب عليها موضوعية القرارات. وجاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على

(تُعدل رئيس القسم بعض قراراتها التي يتضح سوء نتائجها) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٤٦)، وقد يعود ذلك أن قرارات رئيسات الأقسام صُنعت في مجالس الأقسام، وبالتالي يسهل مناقشة القرار مع الأعضاء وإمكانية التغيير. وكانت أقل عبارات المحور العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (تسمح رئيس القسم للأعضاء بالاعتراض على قراراتها) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٧٥)، وقد يعود ذلك أن رئيسات الأقسام يتحن المجال للأعضاء لإبداء الرأي حول قراراتهن من خلال مجلس القسم؛ ومن خلال عدة قنوات للتواصل، يصعب بعدها قبول الاعتراض. وجاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (تُبنى قرارات رئيس القسم على معلومات دقيقة) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٩٣)، وذلك مؤشراً على ضرورة تمكين الشفافية المعلوماتية في المؤسسات التعليمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٧)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات البُعد الثاني (العدالة الإجرائية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	ينطبق تماما	ينطبق	إلى حد ما	لا ينطبق	لا ينطبق أبدا	العبارات	
1	١.١٢١	٣.٦١٨	142	184	160	52	32	ك	١٣- تتخذ رئيس القسم نفس الإجراءات بعرض موضوعاتي أو زميلاتي.
			24.9	32.3	28.1	9.1	5.6	%	
2	١.٠٨٥	٣.٥٢٦	114	192	174	60	30	ك	٨- تتخذ رئيس القسم القرارات بموضوعية.
			20.0	33.7	30.5	10.5	5.3	%	
3	١.٠٦٨	٣.٤٤٦	102	176	192	74	26	ك	١٢- تُعدل رئيس القسم بعض قراراتها التي يتضح سوء نتائجها
			17.9	30.9	33.7	13.0	4.6	%	
4	١.١١٩	٣.٤٣٥	106	192	140	108	24	ك	١٤- تتبع رئيس القسم إجراءات واضحة في كل مهمة.
			18.6	33.7	24.6	18.9	4.2	%	
5	١.١٦٨	٣.٤	116	164	158	96	36	ك	١١- تُطبق رئيس القسم القرارات على جميع الأعضاء دون استثناء
			20.4	28.8	27.7	16.8	6.3	%	
6	١.٠٩٦	٣.٣٩٣	104	160	188	92	26	ك	٩- تُبنى قرارات رئيس القسم على معلومات دقيقة
			18.2	28.1	33.0	16.1	4.6	%	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	ينطبق تماما	ينطبق	إلى حد ما	لا ينطبق	لا ينطبق أبدا	العبارات	
7	١.١٧٨	٣.٣٧٥	108	174	156	88	44	ك	١٠ - تسمح رئيس القسم للأعضاء بالاعتراض على قراراتها
			18.9	30.5	27.4	15.4	7.7	%	
	0.98	3.46	792	1242	1168	570	218	ك	الإجمالي
			19.8	31.1	29.3	14.3	5.5	%	

وفيما يتعلق بالنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على البُعد الثاني (العدالة الإجرائية) فبلغت النسبة المئوية للاستجابتين اللتين تعبران عن الموافقة "ينطبق وينطبق تماما" ٥٠.٩% في مقابل ١٩.٨% للاستجابتين اللتين تعبران عن عدم الموافقة "لا ينطبق ولا ينطبق أبداً" بينما بلغت النسبة للاستجابة "إلى حد ما" ٢٩.٣% وبذلك يكون مستوى العدالة الإجرائية لدى رئيسات الأقسام التعليمية متوسطة.

٣- مستوى بُعد العدالة التفاعلية (التعاملية):

أشارت نتائج استجابات أفراد الدراسة إلى موافقتهم على العبارات الواردة في البُعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية وهو بُعد العدالة التفاعلية (التعاملية)، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم

على عبارات البعد الثالث (٣.٦٤)، وتقع في فئة الاستجابة "ينطبق". وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سلطان (٢٠٠٦)، ودراسة القريناوي (٢٠١٣)، ودراسة الجابر (٢٠١٥) حول مستوى بُعد العدالة التفاعلية (التعاملية) لدى القيادات التعليمية.

وفيا يتعلق بترتيب العبارات الواردة في بعد العدالة التفاعلية أو التعاملية فجاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تعاملني رئيس القسم بكل احترام) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، وهي تقع في فئة الاستجابة ينطبق تماما، وذلك نتيجة منطقية تفرضها المكانة العلمية والمستوى المعرفي لمنسوبات الأقسام التعليمية في الجامعات. بينما وقعت باقي العبارات في فئة الاستجابة ينطبق، وجاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على (تُبدي رئيس القسم اهتماماً لحقوقي كموظفة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٣٧)، قد ينتج ذلك من تقدير رئيسات الأقسام التعليمية لمعرفة الأعضاء بحقوقهن. وجاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على (تنمي رئيس القسم التعاون بين الأعضاء للعمل بروح الفريق) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٣٧). وكانت أقل عبارات المحور العبارة رقم (١٧) والتي تنص على (تأخذ رئيس القسم في الاعتبار مصالح الشخصية دون إخلال بالعمل) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤)، قد

يكون من الصعب على رئيسات الأقسام التعليمية مراعاة الظروف الخاصة لجميع الأعضاء مع تفاوت مصالحهم واحتمال تعارضها مع مصلحة الأقسام التعليمية، لذا حصلت هذه العبارة على الترتيب الأخير في بُعد العدالة التفاعلية (التعاملية). وجاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (تفصح رئيس القسم عن انطباعاتها حول سير العمل بكل شفافية) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥١٦)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٨) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البُعد الثالث العدالة التفاعلية (التعاملية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	ينطبق تماماً	ينطبق	إلى حد ما	لا ينطبق	لا ينطبق أبداً	العبارات
1	٠.٩٠١	٤.٢٦	288	174	80	24	4	ك - ١٥ تعاملني رئيس القسم بكل احترام
			50.5	30.5	14.0	4.2	0.7	%
2	١.١٤٨	٣.٧٣٧	178	184	110	76	22	ك - ١٦ تُبدي رئيس القسم اهتماماً لحقوقي كموظفة
			31.2	32.3	19.3	13.3	3.9	%
3	١.١٧٥	٣.٥٣٧	138	178	142	76	36	ك - ١٨ تنمي رئيس القسم التعاون بين الأعضاء للعمل بروح الفريق
			24.2	31.2	24.9	13.3	6.3	%

مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء د . فوزية صالح عبدالله الشمري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	ينطبق تماما	ينطبق	إلى حد ما	لا ينطبق	لا ينطبق أبدا	ك	العبارة
4	١.١٩٣	٣.٥٣٣	134	190	138	62	46	ك	٢١- تراعي رئيس القسم في تعاملها مع الأعضاء (الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الجدارة).
			23.5	33.3	24.2	10.9	8.1	%	
5	١.١٣٦	٣.٥٦٦	132	174	152	86	26	ك	١٩- تبني رئيس القسم علاقات عمل إيجابية بين الأعضاء
			23.2	30.5	26.7	15.1	4.6	%	
6	١.١٨٢	٣.٥١٦	146	148	164	78	34	ك	٢٠- تُفصح رئيس القسم عن انطباعاتها حول سير العمل بكل شفافية
			25.6	26.0	28.8	13.7	6.0	%	
7	١.١٥	٣.٣٩٦	114	164	154	110	28	ك	١٧- تأخذ رئيس القسم في الاعتبار مصالح الشخصية دون إخلال بالعمل
			20.0	28.8	27.0	19.3	4.9	%	
	٠.٩٦	٣.٦٤	1130	1212	940	512	196	ك	الإجمالي
			28.3	30.4	23.6	12.8	4.9	%	

وفيا يتعلق بالنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على البُعد الثالث فبلغت النسبة المئوية للاستجابة "موافق" ٥٨.٧٪ في مقابل ١٧.٧٪ للاستجابة "غير موافق" بينما بلغت النسبة للاستجابة "محايد" ٢٣.٦٪.

٤ - مستوى بُعد العدالة التقويمية:

أشارت نتائج استجابات أفراد الدراسة إلى موافقتهم على العبارات الواردة في البعد الرابع (العدالة التقويمية)، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم (٣.٣٤)، وتقع في فئة الاستجابة "ينطبق إلى حد ما"، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية في مستوى بُعد العدالة التقويمية مع دراسة القريناوي (٢٠١٣) حيث حصل هذا البُعد على أعلى مستوى، كما تختلف مع دراسة الشهري (٢٠١٤) والتي أوضحت أن مستوى تحقق العدالة التنظيمية كانت عالية في جميع أبعادها.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات الواردة في بُعد العدالة التقويمية فجاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على (تُقومني رئيس القسم وفق أسس موضوعية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٦٣)، وذلك أن رئيسة القسم ملزمة بالتقويم وفق نموذج محدد، وجاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على (تبنى رئيس القسم تقويمها على حقائق ومعلومات واضحة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥١٦)، وجاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على (تُزود رئيس القسم كل عضو عند طلبها بتفاصيل إضافية وتفسيرات منطقية عن أي قرار) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٣٧)، وذلك أن

مجال النقاش مفتوح للأعضاء بعد الإطلاع على تقييم أدائهن من رئيسات الأقسام. وكانت أقل عبارات المحور العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على (تُطلعنا رئيس القسم على معايير التقييم مسبقاً) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.١٠٩)، وذلك أن المعايير معروفة للأعضاء دون الحاجة لإطلاع رئيسات الأقسام الأعضاء عليها. وجاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على (تستمع رئيس القسم لوجهة نظر الأعضاء فيما يتعلق بتقييم أدائهم) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.١٥٧)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٩)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات البُعد الرابع (العدالة التقييمية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	ينطبق تماماً	ينطبق	إلى حد ما	لا ينطبق	لا ينطبق أبداً	العبارات
1	١.٠١٩	٣.٦٦٣	126	216	154	58	16	ك ٢٢- تُقومي رئيس القسم وفق أسس موضوعية
			22.1	37.9	27.0	10.2	2.8	%
2	١.٠٦٦	٣.٥١٦	114	182	180	72	22	ك ٢٥- تبني رئيس القسم تقويمها على حقائق ومعلومات واضحة.
			20.0	31.9	31.6	12.6	3.9	%

الترتيب	الانحراف المعياري	التوسط	ينطبق تماما	ينطبق	إلى حد ما	لا ينطبق	لا ينطبق أبدا	العبارات
3	١.٠٨٦	٣.٤٢٨	104	170	190	78	28	ك ٢٣- تزود رئيس القسم كل عضو عند طلبها بتفاصيل إضافية وتفسيرات منطقية عن أي قرار.
			18.2	29.8	33.3	13.7	4.9	%
4	١.١٦٤	٣.٢٩٨	96	168	156	110	40	ك ٢٤- تُناقش رئيس القسم معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي
			16.8	29.5	27.4	19.3	7.0	%
5	١.١٩٢	٣.١٩٣	90	148	166	114	52	ك ٢٧- تهدف رئيس القسم من تقويم أداء الأعضاء إلى تطوير أدائهم.
			15.8	26.0	29.1	20.0	9.1	%
6	١.٢٢٥	٣.١٧٥	90	160	136	128	56	ك ٢٨- تستمع رئيس القسم لوجهة نظر الأعضاء فيما يتعلق بتقويم أدائهم.
			15.8	28.1	23.9	22.5	9.8	%
7	١.٢٤٣	٣.١٠٩	98	126	140	152	54	ك ٢٦- نُطلعنا رئيس القسم على معايير التقويم مسبقاً
			17.2	22.1	24.6	26.7	9.5	%
	٠.٩٨	٣.٣٤	718	1170	1122	712	268	ك الإجمالي
			18.0	29.3	28.1	17.8	6.7	%

مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء د . فوزية صالح عبدالله الشمري

وفيما يتعلق بالنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الرابع فبلغت النسبة المئوية للاستجابة "موافق" ٤٧.٣٪ في مقابل ٢٤.٥٪ للاستجابة "غير موافق" بينما بلغت النسبة للاستجابة "محايد" ٢٨.١٪.

بعد العرض التفصيلي لمستويات الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية كل على حدة، يمكن إجمال قيم أبعاد العدالة التنظيمية لرئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمجملتها كالتالي:

جدول (١٠)

ترتيب أبعاد المحور الأول (العدالة التنظيمية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
٣	0.92	3.44	البعد الأول (العدالة التوزيعية)
٢	0.98	3.46	البعد الثاني (العدالة الإجرائية)
١	0.96	3.64	البعد الثالث (العدالة التفاعلية أو التعاملية)
٤	0.98	3.34	البعد الرابع (العدالة التقويمية)

بالنظر للجدول (١٠) يتضح ترتيب الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) لبُعد العدالة التفاعلية تأتي في الترتيب الأول، ثم بُعد العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦)، وفي الترتيب الثالث بُعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (٣.٤٤)،

والبُعد الأخير هو بُعد العدالة التقويمية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٤). وتعني هذه النتيجة أن رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن يتعاملن مع أعضاء هيئة التدريس بأسلوب ينشد العدالة دون تحيز وتطبيق الإجراءات على الجميع، وتوزع المهام والواجبات بعدالة، ويقومن أداء أعضاء هيئة التدريس بناء على ما يبذلنه من جهد وما يحققنه من إنجاز.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظرهن؟"

يمكن معرفة مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من خلال تبويب اختيارات أعضاء هيئة التدريس أنفسهم لمستوى روحهن المعنوية وفق درجات المقياس (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، ودائماً) واستخراج نسبة تركزها لتصف بدلائنها شدة الاستجابة واعتماد ذلك أساساً لاحتساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للروح المعنوية للأعضاء، وقد أشارت نتائج استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن إلى أن الروح المعنوية لهن كانت متوسطة، حيث بلغ متوسط

درجات استجاباتهم على عبارات محور الروح المعنوية مجملة (٣.٢٣)، وهي تقع في فئة الاستجابة "أحياناً"، وهذه النتيجة لمستوى الروح المعنوية للأعضاء من وجهة نظرهم تتفق ما توصلت له دراسة الزهراني (١٩٩٢) لمستوى الروح المعنوية لعينة مماثلة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات الواردة في محور الروح المعنوية للأعضاء، فجاءت العبارة رقم (٣٨) والتي تنص على (عملي في القسم ملائم لقدراتي ومؤهلاتي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٦٥)، وذلك قد يعود إلى الدقة في تعيين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لتخصصاتهم الدقيقة. وجاءت العبارة رقم (٣١) والتي تنص على (أشعر بأنني جزء من هذه الجامعة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٥١)، وذلك قد يعود للأمان الوظيفي الذي تشعر به أعضاء هيئة التدريس والاستقرار النفسي. وجاءت العبارة رقم (٤٢) والتي تنص على (تسود روح التعاون والطيبة علاقاتنا كزملاء) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٣٦)، وتقع هذه العبارات الثلاث في مدى الاستجابة (دائماً)، بينما وقعت العبارات رقم (٤١)، (٣٩، ٣٧، ٣٦) على التوالي في مدى الاستجابة (أحياناً). وكانت أقل عبارات المحور والتي وقعت في مدى الاستجابة (نادراً) هي العبارة

رقم (٣٥) والتي تنص على (تُطبق الجامعة العدالة تجاه جميع الأعضاء على حد سواء) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٢.٥٧٥)، وهو مؤشر خطير يدل على شعور الأعضاء بتفاوت تطبيق الجامعة للعدالة بين أعضائها، وجاءت العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على (تُعاملنا الجامعة على أساس مانستحق) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٢.٥٨٩)، وقبلها العبارة رقم (٣٣) والتي تنص على (سياسة هذه الجامعة واضحة تجاه الأعضاء فيها) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٦) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١١)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني (الروح المعنوية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	نادرًا	العبارات
1	١.٠٥٦	٣.٧٦٥	152	222	130	42	24	ك ٣٨- عملي في القسم
			26.7	38.9	22.8	7.4	4.2	% ملائم لقدراتي ومؤهلاتي.
2	١.١٧٦	٣.٧٥١	188	168	134	44	36	ك ٣١- أشعر بأنني جزء
			33.0	29.5	23.5	7.7	6.3	% من هذه الجامعة
3	١.٠٠٤	٣.٧٣٦	138	222	148	46	16	ك ٤٢- تسود روح
			24.2	38.9	26.0	8.1	2.8	% التعاون والطيبة علاقاتنا كزملاء.

مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء د . فوزية صالح عبدالله الشمري

الترتيب	الانحراف المعياري	التوسط	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	العبارات
4	١.٠٤٤	٣.٦٩٨	132	234	122	64	18	ك ٣٤- موقف رئيسة القسم اتجاهاً واضح.
			23.2	41.1	21.4	11.2	3.2	%
5	١.١٩٦	٣.٦٧	164	192	118	54	42	ك ٣٠- مُتأكدة انني سأظل محتفظة بعملتي وأفتخر بأدائه
			28.8	33.7	20.7	9.5	7.4	%
6	١.١٦٤	٣.٤٢٨	108	192	150	76	44	ك ٤٠- تتعامل معنا رئيسة القسم بالشكل الذي يكسب تعاوننا ويحفزنا للأداء الأفضل.
			18.9	33.7	26.3	13.3	7.7	%
7	١.٢١٥	٣.٣٤٤	106	180	142	88	54	ك ٤١- لا أشعر بالملل خلال ساعات العمل.
			18.6	31.6	24.9	15.4	9.5	%
8	١.٢٣٧	٣.١٥٤	80	172	148	96	74	ك ٣٩- تتيح لي وظيفتي فرص الترقية بشكل يليبي طموحي.
			14.0	30.2	26.0	16.8	13.0	%
9	١.١٨٤	٣.١٤٤	86	136	174	122	52	ك ٢٩- قسمني يُعطيني أكبر دعم ممكن
			15.1	23.9	30.5	21.4	9.1	%
10	١.١٨٧	٢.٨٦٧	56	122	160	154	78	ك ٣٧- تدعم البيئة المادية للجامعة أداء العمل بشكل جيد.
			9.8	21.4	28.1	27.0	13.7	%
11	١.١٢٩	٢.٨٣٩	54	98	184	170	64	ك ٣٦- تصل للأعضاء التعليمات والأوامر بشكل واضح وفي الوقت المناسب.
			9.5	17.2	32.3	29.8	11.2	%
12	١.٠٧٤	٢.٦	26	92	170	192	90	ك ٣٣- سياسة هذه الجامعة واضحة تجاه الأعضاء فيها.
			4.6	16.1	29.8	33.7	15.8	%

الترتيب	الانحراف المعياري	التوسط	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	العبارات
13	١.٠٨٥	٢.٥٨٩	24	88	194	158	106	كـ ٣٢- تعاملنا الجامعة على أساس ما نستحق.
			4.2	15.4	34.0	27.7	18.6	%
14	١.١٣٤	٢.٥٧٥	34	86	162	180	108	كـ ٣٥- تُطبق الجامعة العدالة تجاه جميع الأعضاء على حد سواء.
			6.0	15.1	28.4	31.6	18.9	%
	٠.٨٢	٣.٢٣	1348	2204	2136	1486	806	كـ الإجمالي
			16.9	27.6	26.8	18.6	10.1	%

وفيا يتعلق بالنسب المؤوية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الثاني (الروح المعنوية) فبلغت النسبة المئوية للاستجابة "موافق" ٤٤.٥% في مقابل ٢٨.٧% للاستجابة "غير موافق" بينما بلغت النسبة للاستجابة "أحياناً" ٢٦.٨.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"ما العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومستوى الروح المعنوية للأعضاء؟"

أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) التي تمارسها

رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومستوى الروح المعنوية للأعضاء، حيث وجد معامل ارتباط عال بلغ (٠.٦٩١)، وهو دال عند مستوى ٠.٠١، ومعنى ذلك كلما ارتفع ممارسة العدالة التنظيمية من رئيسات الأقسام التعليمية، كلما زاد مستوى الروح المعنوية للأعضاء. وتلك النتيجة تتفق مع جميع الدراسات السابقة الارتباطية التي بحثت في العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل علاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في دراسة سلطان (٢٠٠٦) أو علاقتها بالثقة التنظيمية مثل دراسة البكار (٢٠١٢)، أو السلوك الأخلاقي مثل دراسة القريناوي (٢٠١٣)، أو الدافعية للانجاز مثل دراسة الشهري (٢٠١٤)، أو سلوك المواطنة مثل دراسة الجابر (٢٠١٥) وفي جميع هذه الدراسات تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين هذه المتغيرات وبين العدالة التنظيمية.

وكذلك وجد ارتباط عال ودال عند مستوى ٠.٠١ بين الأبعاد الفرعية لمحور العدالة التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأعضاء، فبلغ معامل الارتباط لبُعد العدالة التوزيعية (٠.٦٦٠)، وبلغ معامل الارتباط لبُعد العدالة الإجرائية (٠.٦٧٧)، وبلغ معامل الارتباط لبُعد العدالة التفاعلية (التعاملية) (٠.٦٨٠)، وبلغ معامل الارتباط لبُعد العدالة التقويمية (٠.٥٧٠)، وبذلك يكون بُعد العدالة التفاعلية

(التعاملية) الأعلى ارتباط بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وتلك نتيجة منطقية حيث يؤثر تعامل رئيس القسم التعليمي بالروح المعنوية للأعضاء، والجدول التالي يوضح الارتباط بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية) التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومستوى الروح المعنوية للأعضاء.

جدول (١٢) معامل ارتباط بيرسون بين المحورين الأول العدالة التنظيمية (بأبعاده) والثاني (الروح المعنوية)

المحور الثاني (الروح المعنوية)	أبعاد العدالة التنظيمية		
.660**	معامل ارتباط بيرسون	العدالة التوزيعية	المحور الأول (العدالة التنظيمية)
	الدلالة		
	(العدد) ن = 570		
.677**	معامل ارتباط بيرسون	العدالة الإجرائية	
	الدلالة		
	(العدد) ن = 570		
.680**	معامل ارتباط بيرسون	العدالة التفاعلية (التعاملية)	
	الدلالة		
	(العدد) ن = 570		
.645**	معامل ارتباط بيرسون	العدالة التقويمية	
	الدلالة		
	(العدد) ن = 570		
.691**	معامل ارتباط بيرسون	إجمالي المحور الأول	
	الدلالة		
	(العدد) ن = 570		

** دال عند مستوى ٠.٠١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء د. فوزية صالح عبدالله الشمري

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية، وكذلك الروح المعنوية للأعضاء تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، الدرجة العلمية، نوع الكلية) لأعضاء هيئة التدريس؟"

• الفروق في الاستجابات حسب متغير سنوات الخدمة:

أشارت استجابات أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة، كما أظهرته نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه one way ANOVA إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم على الاستبانة مجملة بمحورها (العدالة التنظيمية والروح المعنوية)، وكانت جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٣) تحليل التباين ANOVA للفروق في استجابات أفراد

الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

الدلالة	قيمة ف	المتوسطات مجموع	عدد المتوسطات	مجموع المتوسطات	مصدر التباين	المحور
دالة 0.000	26.89	15263.3	3	45789.87	بين المجموعات	الأول (العدالة التنظيمية)
		567.56	566	321238.52	داخل المجموعات	
			569	367028.39	الإجمالي	
دالة 0.000	13.44	1479.68	3	4439.062	بين المجموعات	الثاني (الروح المعنوية)
		110.036	566	62280.194	داخل المجموعات	
			569	66719.256	الإجمالي	
دالة 0.000	25.357	25668.6	3	77005.922	بين المجموعات	الإجمالي
		1012.30	566	572962.892	داخل المجموعات	
			569	649968.814	الإجمالي	

وللتعرف على اتجاه الفروق في استجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة مجملة بمحورها، حسب متغير سنوات الخدمة، تم عمل المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه Scheffe Test والذي أشار إلى أن الفروق فيما يتعلق بالمحور الأول (العدالة التنظيمية) في اتجاه فئة من مدة خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) في مقابل فئة (من ٥ إلى أقل

من ١٠ سنوات)، وفي اتجاه من خبرتهم (١٥ سنة فأكثر) مقارنة بالفئات الأخرى. و أن الفروق فيما يتعلق بالمحور الثاني (الروح المعنوية) في اتجاه فئة من مدة خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) مقارنة بمن خبرتهم (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وفي اتجاه من خبرتهم (١٥ سنة فأكثر) مقارنة بالفئات الأخرى، وفيما يتعلق بإجمالي الاستبانة فكانت الفروق في اتجاه فئة من مدة خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) في مقابل فئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وفي اتجاه من خبرتهم (١٥ سنة فأكثر) مقارنة بالفئات الأخرى والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٤) نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة مجملة ومحورها الفرعيين حسب

متغير سنوات الخدمة

متوسط الفروق			فئات المتغير	
الإجمالي	المحور الثاني	المحور الأول		
10.36820	4.11905*	6.24915	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من خمس سنوات
-9.02327	-2.25758	-6.76569	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
-20.81019*	-3.56667*	-17.24352*	١٥ سنة فأكثر	
-10.36820	-4.11905*	-6.24915	أقل من خمس سنوات	من ٥ إلى أقل من

متوسط الفروق			فئات المتغير	
الإجمالي	المحور الثاني	المحور الأول		
-19.39147*	-6.37662*	-13.01484*	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٠ سنوات
-31.17838*	-7.68571*	-23.49267*	١٥ سنة فأكثر	
9.02327	2.25758	6.76569	أقل من خمس سنوات	من ١٠ إلى أقل
19.39147*	6.37662*	13.01484*	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٥ سنة
-11.78692*	-1.30909	-10.47783*	١٥ سنة فأكثر	
20.81019*	3.56667*	17.24352*	أقل من خمس سنوات	١٥ سنة فأكثر
31.17838*	7.68571*	23.49267*	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
11.78692*	1.30909	10.47783*	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	

• الفروق في الاستجابات حسب متغير الدرجة العلمية:

أشارت استجابات أفراد الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية، كما أظهرته نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه one way ANOVA إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم على الاستبانة مجملة بمحورها (العدالة التنظيمية والروح المعنوية)، وكانت جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٥) تحليل التباين ANOVA للفروق في استجابات أفراد

الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	المتوسطات	قيمة ف	الدلالة
الأول (العدالة التنظيمية)	بين المجموعات	34015.147	4	8503.79	14.43
	داخل المجموعات	333013.246	565	589.40	
	الإجمالي	367028.393	569		
الثاني (الروح المعنوية)	بين المجموعات	7717.48	4	1929.37	18.47
	داخل المجموعات	59001.78	565	104.43	
	الإجمالي	66719.26	569		
الإجمالي	بين المجموعات	72596.07	4	18149.02	17.76
	داخل المجموعات	577372.75	565	1021.90	
	الإجمالي	649968.81	569		

وللتعرف على اتجاه الفروق في استجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة مجملة ومحوريتها الفرعيين حسب متغير الدرجة العلمية، تم عمل المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه Scheffe Test والذي أشار إلى أن الفروق فيما يتعلق بالمحور الأول (العدالة التنظيمية) في اتجاه فئة المعيدين والمحاضرين مقارنة بالفئات الأخرى. وأن الفروق فيما

يتعلق بالمحور الثاني (الروح المعنوية) أيضا في اتجاه فئة المعيدين والمحاضرين مقارنة بالفئات الأخرى، وكذلك فيما يتعلق بإجمالي الاستبانة فكانت الفروق في اتجاه فئة المعيدين والمحاضرين مقارنة بالفئات الأخرى، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٦) نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة مجملة ومحورها الفرعيين حسب

متغير الدرجة العلمية

متوسط الفروق			فئات المتغير	
الإجمالي	المحور الثاني	المحور الأول		
-12.76643	-5.03217*	-7.73427	محاضر	معيد
-29.37757*	-9.50054*	-19.87703*	أستاذ مساعد	
-41.57760*	-14.71255*	-26.86505*	أستاذ مشارك	
-39.94017*	-11.08974*	-28.85043*	أستاذ	
12.76643	5.03217*	7.73427	معيد	محاضر
-16.61114*	-4.46837*	-12.14277*	أستاذ مساعد	
-28.81116*	-9.68038*	-19.13078*	أستاذ مشارك	
-27.17374*	-6.05758*	-21.11616*	أستاذ	
29.37757*	9.50054*	19.87703*	معيد	أستاذ مساعد
16.61114*	4.46837*	12.14277*	محاضر	
-12.20002*	-5.21201*	-6.98802	أستاذ مشارك	
-10.56260	-1.58920	-8.97340	أستاذ	
41.57760*	14.71255*	26.86505*	معيد	أستاذ
28.81116*	9.68038*	19.13078*	محاضر	مشارك

مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء د . فوزية صالح عبدالله الشمري

متوسط الفروق			فئات المتغير
الإجمالي	المحور الثاني	المحور الأول	
12.20002*	5.21201*	6.98802	أستاذ مساعد
1.63743	3.62281	-1.98538	أستاذ
39.94017*	11.08974*	28.85043*	معيد
27.17374*	6.05758*	21.11616*	محاضر
10.56260	1.58920	8.97340	أستاذ مساعد
-1.63743	-3.62281	1.98538	أستاذ مشارك

• الفروق في الاستجابات حسب متغير نوع الكلية:

أشارت استجابات أفراد الدراسة حسب متغير نوع الكلية كما أظهرته نتائج اختبار (ت) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم على الاستبانة مجملة بمحوريتها (العدالة التنظيمية والروح المعنوية)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٩) الفروق بين استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة مجملة ومحوريتها الفرعيين حسب متغير نوع الكلية

المحور	فئات المتغير	ن = العدد	المتوسط	المتوسط الفرعي الإجمالي	قيمة ت	الدلالة
المحور الأول	علمية	162	89.81	24.19	0.428	.513 غير دالة
	إنسانية	408	100.03	25.31		
المحور الثاني	علمية	162	37.38	10.01	0.11	.917 غير دالة
	إنسانية	408	43.03	10.73		
الإجمالي	علمية	162	127.20	31.82	0.358	.550 غير دالة
	إنسانية	408	143.06	33.54		

توصيات الدراسة :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، والتي أشارت إلى ممارسة رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية)، بدرجة موافقة فوق المتوسط وتقع ضمن الفئة "ينطبق" وبمتوسط حسابي (٣.٤٧)، وأن الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣.٢٣)، تم التوصل لعدد من التوصيات على النحو التالي:

- تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع رئيسات الأقسام في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن لتعرف درجة ممارستها للعدالة التنظيمية والعمل على زيادة هذه الدرجة إلى المستوى المرتفع.
- تبين من النتائج أن ممارسة رئيسات الأقسام التعليمية للعدالة التنظيمية كانت مرتفعة مما يدل على حُسن إختيار القيادات التعليمية، وبرامج إعداد وتطوير مهارات القيادات في الجامعة، وتوصي الباحثة الاستمرار بتنظيم برامج تطوير مهارات القيادات التعليمية، مع التركيز على بُعد العدالة التقويمية، الذي حصل على أقل مستوى من أبعاد العدالة التنظيمية.

- توصي الدراسة أن تعتمد عمادات تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس على مراجعات بحثية دورية للكشف عن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها لدى القيادات التعليمية والإدارية، حيث تتبدل القيادات باستمرار، وتمثل الآلية المقترحة بنشر نتائج الدراسات العلمية التطبيقية لمستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها الارتباطية بعدد من المتغيرات، كذلك عقد مجموعات العصف الذهني أو الاجتماعات التثقيفية الدورية بهدف التأكيد على قيم المنظمة ومنها العدالة التنظيمية.
- ضرورة تضمين الأهداف العامة للمؤسسات التعليمية قيم العدالة التنظيمية، والعمل على وضع خطط واستراتيجيات تكفل تضمينها في السلوك القيادي للقادة التربويين.
- تكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش القيم الأخلاقية للقادة وعلى رأسها العدالة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على فريق العمل والمرؤسين.
- الاهتمام بمجالات العدالة التي حصلت على الموافقة بدرجة ضعيفة، ومنها في بُعد العدالة التوزيعية: تراعي رئيس القسم في توزيع محاضرات الأعضاء مناسبتها أوقاتهم، وفي بُعد العدالة الإجرائية: تسمح رئيس القسم للأعضاء بالاعتراض على قراراتها، وفي بُعد العدالة

التفاعلية: تأخذ رئيس القسم في الاعتبار مصالحي الشخصية دون إخلال بالعمل، وفي بُعد العدالة التقويمية: تُطلعنا رئيس القسم على معايير التقويم مسبقاً. ولهذا يُوصى بضرورة إعادة النظر بتلك الجوانب لرفع مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- رفع مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بإعادة النظر ومعالجة النتائج التي حصلت على الموافقة بدرجة ضعيفة وهي كما يلي: سياسة هذه الجامعة واضحة تجاه الأعضاء فيها، تعاملنا الجامعة على أساس ما نستحق، تُطبق الجامعة العدالة تجاه جميع الأعضاء على حد سواء. وهُنَا يُوصى بتطبيق الشفافية الإدارية، وبوضع أسس موضوعية وعادلة وتطبيق هذه المعايير على الجميع دون تحيز أو تمييز.

* * *

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- أبوبكر، مصطفى محمود (٢٠٠٥). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو السمن، مي (١٩٩٤). أثر عوامل تربية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الأردن: الجامعة الأردنية.
- أبوندا، سامية خميس (٢٠٠٧). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- أكاديمية علم النفس، (٢٠١١) العلاقات الإنسانية والروح المعنوية. استرجع في ٣ / ٤ / ٢٠١٧.
- www.acofps.com/vb/showthread.php?t=8299
- باجودة، ندى (٢٠١٠). واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الشباششة، سامر عبدالمجيد (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ص ص ٤٢٧-٤٦١، الأردن.

- البكار، أماني يوسف طالب (٢٠١٢). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- الجابر، ريم عبدالرحمن عبدالله (٢٠١٥). درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية بينها. جمهورية مصر العربية: جامعة بنها.
- الجريسي، بدر محمد (٢٠١٠). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحجايا، سليمان سالم (٢٠٠٦). الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية.
- حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٣). قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية.

- حواس، أميرة محمد (٢٠٠٣). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جمهورية مصر العربية: جامعة القاهرة.
- درة، عمر محمد (٢٠٠٧). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية: جامعة عين شمس.
- درة، عمر محمد (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، سوريا: دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع.
- الرفاعي، رجب حسين (٢٠٠٩). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري والإبتكاري دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية. ص ص ٥٥-٧٨، الكويت: جامعة الكويت.
- زايد، عادل محمد (١٩٩٥). تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية. ص ص ٢٦٩-٢٩٨، الكويت: جامعة الكويت.
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مجلة بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الزهراني، علي صالح (١٩٩٢). السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الزهراني، نورة عطية بن راشد (٢٠٠٨). علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، مكة: جامعة أم القرى.
- سلطان، سوزان أكرم (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- شمسة، إبراهيم (٢٠٠٦). واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأردن: الجامعة الأردنية.
- الشهري، محمد بن محمد بن جابر (٢٠١٤). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الأنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، مكة: جامعة أم القرى.

- الطحیح، سالم مرزوق و محمد، علی حسین (۲۰۰۳). العلاقة بین الهیکل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية، الإداري. ص ص ۸۱-۱۰۸، سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة.
- عبدالسمیع، جمال عبدالحمید علی (۲۰۰۲). دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق علی موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات المالية والتجارية. كلية تجارة بني سويف، جمهورية مصر العربية: جامعة القاهرة.
- العساف، صالح بن حمد (۲۰۰۶). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ۴، الرياض: مكتبة العبيكان.
- العطوي، عامر علی حسین (۲۰۰۷). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي - دراسة تحليلية لأداء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة القادسية. ص ص ۱۷-۳۲، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد.
- العنزلي، عوض خلف و الفضلي، فضل صباح (۲۰۰۷). العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية، المجلة العربية للعلوم الإدارية. ص ص ۳۴-۷۶، الكويت: جامعة الكويت.
- الغنام، إبراهيم (۲۰۰۶). رفع الروح المعنوية وتحفيز الفريق، الرياض، <http://www.hrdiscussion.org> استرجع في ۷ / ۱۰ / ۲۰۱۷.
- الفهداوي، فهمي و القطاونة، نشأت (۲۰۰۴). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب

الأردنية، المجلة العربية للإدارة. ص ص ١-٥٢، جامعة الدول العربية:
المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- القريناوي، بسام عليان فرهود (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

- القطاونة، نشأت أحمد (٢٠٠٣). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، الأردن: جامعة مؤتة.

- قموة، سحر عيسى (٢٠٠٨). الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن: جامعة عمان العربية.

- كنعان، نواف (١٩٩٢). القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- الكيلاني، أحمد محي ومقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٠). مستوى الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة التربوية، كلية التربية، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- وادي، رشيد عبداللطيف (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية – دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Cropanzano. Russell. David E. Bowen. and Stephen W. Gilliland (2007). The Management of Organizational Justice. Academy of Management Perspectives. pp34-48.
- Flippo. Edwin. B (1967). principles of personal management. New York- megraw- hill book company. inc.
- Green berg. d. (1990). Organizational Justice: Yesterday. Today. Tomorrow. Journal of Management. Vol. 16. pp. 606-613.
- Huseman. R. C.. Hatfield J. D.. (1985). "Test for individual perceptions job equity; Some preliminary findings ". Perceptual and Major Skills. 61:1055-1064.
- Koopmann. R..(2003). The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior. Retrieved on. www.uwstou.edu/solutions/uwjst/koomann.pdf.
- Kottraba. C.. (2003). The relationship between organizational Justice employee absenteeism and role stress. DAI. Vol. 64(2). 99.
- Moorman. R.H.. Blakely. G. L..& Niehoff. B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? Academy of Management journal. 41. pp. 351-357. Available at: www. Emeraldinsight. Com
- Richard. Osborn. Hunt. James G.& Schermehrn. John R.. (1991) Managing Organizational Behavior. New York. John Wiley & Sons. . p.512.
- Schmiesing.R. & Safrit. D. & Glim. J. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical in to Emerging Trends and Extension Human Resource Management. AIAEE Proceeding of the 19 th Annual Conference Raleigh North Carolina. USA.
- Viswesvaran. C.. Deshpereade S. & Joseph J.. (1998) "Job Satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: Astudy of Indian youngsters". Journal of Business Ethics. Vol. 17. pp. 365-371.
- Weiss. H. M. et at. . (1999) "Effects of Justice conditions on Discrete Emotions" Journal of Applied Psychology. Vol. 84. No. 5. pp. 786-794.
- Zwick. R. & Chen. Z. P.. (1999) "What is the price of Fairness: H. Bargaining study". Journal of Management. Vol. 25. No. 6. pp. 688-699.

* * *

- Al-Kilani, Ahmed Mohi and Interview, Atef Yousef (2010). The level of morale of Islamic education teachers in public High schools in Amman Governorate and its relation to some variables, Educational Journal, College of Education, Jordan: Amman Arab University for Graduate Studies
- Wadi, Rashid Abdullatif (2006). Organizational Justice - Field Study on Palestinian Ministries in Gaza Strip, Gaza, Palestine: Islamic University.

* * *

and their relation to the teachers' achievement motivation from their point of view. Unpublished MA thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Makkah: Umm Al Qura University.

- Al-Tuhaih, Salem Marzouk and Mohammed, Ali Hussein (2003). The relationship between the organizational structure and the perception of organizational justice. Al-Idari, pp. 81- 108, Sultanate of Oman: Institute of Public Administration.
- Abdul-Samia, Jamal Abdul Hamid Ali (2002). Analytical study of some of the determinants and results of organizational support that is perceived through application to employees of the governmental sector in Saudi Arabia. Journal of financial and commercial studies. Beni Sueif College of Commerce, Egypt: Cairo University.
- Al-Assaf, Saleh Ibn Hamad (2006). Introduction to research in behavioral sciences. 4th ed, Riyadh: Obeikan.
- Al-Atwi, Amer Ali Hussein (2007). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance: An Analytical Study of the Performance of Teaching Staff in the College of Management and Economics, Journal of Qadisiyah University. pp. 17-32, Iraq: College of Management and Economics.
- Al-Enizi, Awad Khalaf and Al Fadhli, Fadl Sabah (2007). The relationship between organizational justice and some organizational and demographic variables, the Arab Journal of Administrative Sciences. Pp. 34-76, Kuwait: Kuwait University.
- Al-Ghannam, Ibrahim (2006). Raising Morale and Motivating Team, Riyadh, <http://www.hrdiscussion.org>. Accessed on 7/10/2017.
- Al-Fahdawi, Fahmi and Al-Qatawneh, Nashat (2004). The Effects of Organizational Justice on Organizational Loyalty: A Field Study of the central directorates in the Southern Governorates of Jordan, Arab Journal of Management. pp. 1-52, League of Arab States: Arab Organization for Administrative Development.
- Al-Qarinawi, Bassam Alian Farhoud (2013). The extent of moral behavior exercised by UNRWA principals in Jordan and its relationship to their use of organizational justice from the point of view of teachers. Unpublished MA Thesis, Department of Management and Curriculum, College of Educational Sciences, Jordan: Middle East University.
- Al-Qatawneh, Nashat Ahmad (2003). The impact of organizational justice on organizational loyalty. Unpublished MA thesis, Karak, Jordan: Mutah University
- Qamwa, Sahar Issa (2008). Organizational Trust among Principals of Public High Schools in Jordan and its Relation to the Morale and job performance of their Teachers, Unpublished MA Thesis, Amman, Jordan: Amman Arab University.
- Kanaan, Nawaf (1992). Administrative Leadership, 4th ed, Amman: Dar Al Thaqafa Library for Publishing and Distribution.

- relation to job commitment. Unpublished PhD thesis, Jordan: Amman Arab University.
- Hawass, Amira Mohammed (2003). Impact of organizational commitment and trust in management on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors applied to commercial banks. Unpublished PhD thesis, Egypt: Cairo University.
 - Durrat, Omar Mohamed (2007). Impact of the application of organizational justice on the management of work pressures. A field study on university hospitals. Unpublished MA thesis, College of Commerce, Egypt: Ain Shams University.
 - Durrah, Omar Mohamed (2008). Organizational Justice and its Relation to Some Contemporary Administrative Trends, Syria: Dar Al-Radwan for Printing, Publishing and Distribution.
 - Al Rifai, Rajab Hussein (2009). Analysis of the relationship between organizational trust and administrative and innovative behavior. A field study, the Arab Journal of Administrative Sciences. Pp. 55-78, Kuwait: Kuwait University.
 - Zayed, Adel Mohammed (1995). Analysis of the relationship between the methods of monitoring the job performance and the sense of employees of organizational justice, the Arab Journal of Administrative Sciences. Pp. 269-298, Kuwait: Kuwait University.
 - Zayed, Adel Mohammed (2006). Organizational Justice, the Next Mission for Human Resources Management, Journal of Research and Studies, Arab Republic of Egypt: Arab Organization for Administrative Development.
 - Al Zahrani, Ali Saleh (1992). The leadership behavior of the heads of the academic departments and its relation to the morale of faculty members at King Saud University. Unpublished Master Thesis, Department of Educational Administration, College of Education, Riyadh: King Saud University.
 - Al Zahrani, Nora Attia Ibn Rashid (2008). The relationship of the leadership style of the female school principals with the spirit of the teachers of the primary stage in Jeddah. Unpublished MA Thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Makkah: Umm Al Qura University.
 - Sultan, Susan Akram (2006). The organizational justice of the heads of the academic departments in the Jordanian universities and their relation to the job satisfaction and organizational loyalty of faculty members. Unpublished PhD thesis, Jordan: Amman Arab University for Postgraduate Studies.
 - Shamsa, Ibrahim (2006). The reality of organizational justice in Jordanian public universities from the perspective of faculty members and employees. Unpublished PhD thesis, College of Graduate Studies, Jordan: University of Jordan.
 - Al Shehri, Mohammed Ibn Mohammed bin Jaber (2014). Level of organizational justice among the principals of the high schools in Jeddah

List of References:

- Abu Baker, Mustafa Mahmoud (2005). Administrative Organization in Contemporary Organizations. Alexandria: Al-Dar al-Jami'iyah.
- Abu-Assmn, May (1994). The Effect of Selected Educational Factors on the Level of Morale among Secondary School Teachers in Balqa Governorate. Unpublished MA Thesis, College of Educational Sciences, Jordan: University of Jordan.
- Abu-Nada, Samia Khamis (2007). The prevailing leadership styles and their relation to the organizational commitment and sense of organizational justice in the Palestinian ministries in the Gaza Strip. Unpublished MA Thesis, Palestine: Islamic University.
- Academy of Psychology, (2011) Human Relations and Morale. www.acofps.com/vb/showthread.php?t=8299 Accessed on 3/4/2017
- Bajoda, Nada (2010). The reality of the application of organizational justice in public education schools for girls in the city of Makkah. Unpublished MA Thesis, College of Education, Makkah Al Mukarramah: Umm Al Qura University.
- Al-Bashabsha, Samer Abdul-Majeed (2008). The Impact of Organizational Justice on the Formulation of Organizational Symmetry in Jordanian Public Institutions. A Field Study, Jordanian Journal of Business Administration. pp. 427-461, Jordan.
- Albakar, Amani Youssef Taleb (2012). The level of organizational justice practiced by the principals of the general secondary schools in Amman governorate and its relation to the level of organizational trust in their schools from the point of view of the teachers. Unpublished MA Thesis, Department of Management and Curriculum, College of Educational Sciences, Jordan: Middle East University.
- Al-Jaber, Reem Abdulrahman Abdullah (2015). The degree of the practice of organizational justice and its relation to the level of behavior of organizational citizenship in the administrations of education in the Kingdom of Saudi Arabia, Journal of the College of Education in Banha. Egypt: Banha University.
- Al-Jerais, Badr Mohammed (2010). Morale and its relation to the organizational loyalty of the employees of the Saudi Shura Council from their point of view. Unpublished MA Thesis, Department of Administrative Sciences, Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.
- Al Hjaya, Suleiman Salem (2006). Educational leadership styles and their relationship to organizational justice from the point of view of department heads in the administrations of education in Jordan. Unpublished PhD thesis, Jordan: University of Jordan
- Hammadat, Mohamed Hassan Mohamed (2003). The prevailing work values of principals and teachers in Jordan's general high schools and their

The level of organizational justice practiced by the heads of academic departments in Princess Nourah Bent Abdulrahman University and its effects on the faculty morale.

Dr. Fozyah Saleh Alshammri

Department of Education Management and Planning
College of Education, Princess Nourah Bent Abdulrahman University

Abstract:

The purpose of my study is to determine the level of organizational justice (distributional, procedural, interactional and evaluational) practiced by the heads of academic departments according to the faculty members and its effects on their morale and the relationship between them.

The study is conducted at Princess Nourah Bent Abdulrahman University in Riyadh, Saudi Arabia where 2218 faculty members participated in my research during the academic year 1437/1438 AH.

In order to achieve the aim of the study and answer its questions, a descriptive method is used. A simple random sample of 570 members i.e. 26% of the original sample has responded to the questionnaire sent to their emails by the Deanship of Scientific Research.

The findings reveal the following:

- The results of the overall response of faculty members on the organizational justice in its domains (distributional, procedural, interactional, evaluational) show that the heads of the academic departments at Princess Noura Bent Abdulrahman University exercise them with a median of (3.47) out of (5), which is above the average; they are categorized as "applicable". In addition, the population of the study confirmed using the dimensions of organizational justice with a median of 3.64 for the interactive justice dimension, then the dimension of procedural justice with a median of 3.46, followed by the distributive justice dimension with a median of 3.44, and the last dimension was the evaluational justice with a median of (3.34).
- The level of morale among the faculty of Princess Noura Bent Abdulrahman University was, in their view, medium, with a median of 3,23 out of 5, and is categorized as "to some extent" in the questionnaire.

There is a strong relationship between the level of organizational justice (distributional, procedural, interactional and evaluational) practiced by the heads of academic departments according to the faculty members and effects on their morale as it has been found that there is a high coefficient of correlation (0,691), at 0.01, meaning that the higher the level of the practice of organizational justice from the heads of the educational departments, the greater the morale of the faculty members. In terms of the organizational justice dimensions, the interactional justice dimension was the highest related dimension to the morale of the faculty members.

- There are statistically significant differences in the responses of the faculty members on the questionnaire for both organizational justice (by all its dimension) and morale dimension, depending on the years of service, inclining to faculty with more years of services, and variable of scientific degree towards lecturers and their assistants, while there were no statistically significant differences in their responses according to the variable of college type, except for the evaluational justice dimension where there were statistically significant differences at the level of 0,05, and the differences in the category of colleges of humanities.

In light of the results and limitations of the study, a number of recommendations were offered.

Key words: Organizational Justice (Distributive justice, Procedural, Interactional, Evaluational) Morale, Heads of academic departments.