

## العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

نجوى دراوشة\*

تاريخ قبوله 2017/4/24

تاريخ تسلم البحث 2016/12/21

### The Organizational Justice Prevailing in Jordanian Universities and its Relationship with Organizational Confidence From Faculty Staff Members' Point of View

*Najwa Darawsheh, Educational Administration, Jordanian College of Science and Technology, Jordan.*

**Abstract:** The study aimed to examine the organizational justice prevailing at Jordanian Universities and its relationship organizational confidence from faculty staff members' point of view. The sample of the study consisted of (378) Faculty staff members teaching at Jordanian universities . To achieve the aim of the study, a questionnaire of (32) items was used. One of the main results of the study was that the level of organizational justice was medium, while the level of organizational trust was high. The results of the study also showed statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) in the organizational Justice due to university type, in favor of the governmental staff member and according to the rank in favor of the professor. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences ( $\alpha=0.05$ ) in the organizational trust due to the type of the university, rank and gender. Also, there was positive correlation relationship between the Justice organization and organizational trust.

**(Keywords:** Organizational Justice ,Organizational Trust, Jordanian Universities).

إن جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك، فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات، وكتنظيمات(جود، 2001). كما أصبحت العلاقة بين الموظف والمنظمة من الموضوعات الهامة التي نالت اهتمام الباحثين، وذلك في إطار سعي المنظمات لاستخدام مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية للحصول على ميزة تنافسية (بطاح، 2006).

ملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وللتحقق من أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (32) فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات: نوع الجامعة، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية. ولتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، أو الرتبة الأكاديمية، أو الجنس. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

(الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الجامعات الأردنية).

**مقدمة:** تظهر أهمية العدالة ودورها الحيوي في توفير أسس العدل، والمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الجميع، وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتساهم في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بعدالة ومصداقية. وتشكل العدالة لدى الفرد الدافع الداخلي المحفز على الإنتاج لشعوره وثقته بحصوله على احتياجاته وتحقيق رغباته بعدالة وأمن واستقرار، ما ينعكس بشكل إيجابي على ثقته وانتمائه إلى مؤسسته.

كما تعدّ العدالة التنظيمية من أهم متطلبات البيئة التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم ودفعهم للإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدائها، وبوجود عالية تنال رضا كل الأطراف، بما يحقق رضا أكبر من أعضاء هيئة التدريس، لأن ذلك سينعكس إيجاباً على إنتاجهم وسلوكياتهم، وشعورهم بالثقة، ما سيكون له تأثير إيجابي على مخرجات التعليم العالي. وبما أن المؤسسات جزء من البيئة والمجتمع، فإن العدالة التنظيمية هي امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين فيها؛ مما يؤدي إلى إثارة اهتمام الجهات المختصة بأهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بزيادة ثققتهم بمؤسساتها.

\* محاضرة في الكلية الأردنية للعلوم والتكنولوجيا

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل، لتحقيق مصالح العاملين في المؤسسات، وتحقيق فاعلية المؤسسة. فالثقة والإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب في المؤسسات التعليمية.

وتشتمل العدالة التنظيمية في علم الإدارة الحديثة على ثلاثة أبعاد متميزة لكنها متفاعلة مع بعضها البعض، تتمثل في العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وترتبط هذه الأبعاد الثلاثة بسلوكيات واتجاهات العمل الإيجابية (Denise, 2003). ومن مبادئ العدالة التنظيمية أنها تقوم على مجموعة من المبادئ، تتمثل في: مبدأ المساواة، والإدراك، والتعبير عن الرأي، ومبدأ العدالة الشخصية، ومبدأ الإتساق، والتصحيح، والتمثيل، ومبدأ الأخلاقية (Hoy & Tarter, 2004).

وتعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس؛ إذ أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي، 2008). بينما ازداد اهتمام المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية Z على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في: الثقة، والمهارة، والمودة (الطائي، 2007).

ويرى القصير (2014) أن الثقة التنظيمية مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتنبى على التوقع، أو الاعتقاد، وتضمن قدراً من المخاطرة. وهي حالة نفسية ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار، أو خبرات. وبناءً على مفهوم الثقة التنظيمية، فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية في ثلاثة أبعاد، هي: الثقة بالمشرفين، والثقة بزلاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة (Hoppes, & Holley, 2014). ويمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية هي: الثقة التعاقدية، والثقة المكشوفة، والثقة على مستوى المجموعات (السعودي، 2005).

وتمتزج الثقة بالإنتاجية العالية، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة بالعاملين يؤدي في نفس الوقت إلى عدم ثقة المشرفين في التنظيم نفسه، موضحاً صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا. وقد أشار إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل إلى الاتجاه الأدنى بصورة حلزونية، حتى لو أظهر القادة و أعضاء المجموعة نوعاً من السلوك المتسم بالثقة العالية، فإن العامل الأساسي للتحويل من جو يتسم بقلّة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلّة الثقة (Quinn, & Spreitzer, 1997). وإن العاملين الذين يشعرون بالعدالة التنظيمية في

وتمثل الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، فالقائد عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين العاملين والموظفين الإداريين، يقبل على عمله القيادي الإداري بدافعية عالية، وهمة كبيرة، ويسعى جاهداً لتطوير مؤسسته التي يعمل بها. وهذا بدوره يؤدي إلى فعالية السلوك التنظيمي في تلك المؤسسات، ما يوثر بشكل إيجابي على القائد بزيادة تمكنه ورضاه من عمله (Chang, Chen & Lan, 2013)). وتعكس الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية التزاماً نفسياً لا يخضع لقوانين تنظيمية؛ حيث يقوم كل طرف بالإيمان بقدرات وكفايات الطرف الآخر، مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والأفكار والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم (Kowalski & Cangemi, 2005). وقد أكد جيمس (James, 2010) أهمية الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين في المؤسسات، وتحقيق فاعلية المؤسسة، فالثقة والإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب في المؤسسات التعليمية.

وتعد الثقة عنصراً مهماً في تحقيق أهداف الجامعات، فحينما يسود جو من الثقة التنظيمية بالجامعة، فإن أعضاء هيئة التدريس يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم البعض؛ إذ أن إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لأهمية العدالة التنظيمية، التي تؤدي إلى ثقة أعضاء هيئة التدريس بجامعتهم. فإن أعضاء هيئة التدريس ممن يتمتعون بالثقة تجاه منظماتهم يظهرون استعداداً أكبر نحو النجاح في إيجاد بيئات تعليمية منتجة، وعندما تقل الثقة، فإن أعضاء هيئة التدريس حينئذ يصبحون أكثر عرضة للحاسية في قضايا الإنصاف والعدل، لشعورهم بأن المسؤولين لا يحترم ولا يقدر جهودهم، مما يؤدي إلى عدم الثقة بالجامعة. لذلك تعتبر الثقة مؤشراً هاماً للعدالة في العمل، إذ يؤثران معاً بشكل كبير على فاعلية وأداء الجامعات (Annamalai, Abdullah, & Alazidiyeen, 2010).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة (Charles, 2003). وإن العدالة التنظيمية هي عدالة المعاملة التي يتلقونها الموظفون في أماكن عملهم (Taylor & Takeuchi, 2005). وهناك من عرفها على أنها نوع من العدالة الإجرائية هي امتداد لمفهوم العدالة التوزيعية وتنشأ في مجالات القانون والسياسة. كانت تيبو ووكر (Thibaut Walker, 1975) أول علماء الاجتماع إلى إجراء دراسات منهجية للعدالة الإجراءات، لا سيما في مجال تسوية المنازعات.

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في الإدارة، ويساعد القائد على أداء واجبه في إدارة مؤسسته. كما يؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التي تشعروهم بالعدالة التنظيمية. وقد أكد جيمس (James, 2010) أهمية العدالة التنظيمية الثقة ودورها في تحقيق

تقدير ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ.

وقام السعود وسلطان (2009) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، تكونت عينة الدراسة من (450) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وقام مارتينسون (Martinson, 2010) بإجراء دراسة تهدف إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأمريكية وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية لهم، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (500) عضو هيئة التدريس من الكليات العلمية والأدبية في إحدى الجامعات الأمريكية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية المثالية المسجلة لدى أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة.

وهدف دراسة حبيب والياس (Habib & Alias, 2010) إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في الجامعات الماليزية من وجهة نظر العاملين فيها. تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (120) موظفاً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد كشفت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وبين سلوكيات المواطنين التنظيمية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تصورات العاملين في الجامعة نحو العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وبين السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين في الجامعات.

كما أجرى جيمس (James, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية في جامعات ولاية أيوا الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (307) عضو هيئة تدريس، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكشفت نتائج الدراسة الأثر الموجب للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الاداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

وأجرت حمدي (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. اشتملت عينة الدراسة على (206) من رؤساء أقسام، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في

سلوكيات قاداتهم وممارساتهم الإدارية مع العاملين يتولد لديهم الشعور بالحب والانتماء للوظيفة، ما يؤدي إلى الولاء التنظيمي للمؤسسة التربوية التي يعمل بها؛ مما يدفعهم لبذل الجهد لرفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسستهم (Ball, Trevino & Sims, 1994).

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن الثقة التنظيمية ترتبط بشكل أساسي بالعدالة التنظيمية للمؤسسة التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص، وحتى تتحقق الثقة لدى العاملين، فلا بد من التحول من النظرة السلبية للفرد إلى النظرة الإيجابية، ومن مناخ تسلطي فردي إلى مناخ تشاركي جماعي، يتيح فرصة للفرد التعبير عن آرائه وأفكاره وتوليد الشعور لديه بالعدالة والثقة في تحقيق أهدافه. فشعور الفرد بثقته وانتمائه لمؤسسته ليس بالأمر السهل، فهو عملية معقدة، لارتباطها المباشر بالسلوك الإنساني، وتتعاملها مع العديد من متغيرات الذات الإنسانية من أجل إشباع حاجاتها المرتبطة بالظروف الداخلية والخارجية للفرد.

وتمثل العدالة التنظيمية جانباً مهماً في البيئة الداخلية للمؤسسات بشكل عام وللجامعات بشكل خاص. وتؤثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة العاملين بالإدارة، وتنمي لديهم الاستعداد لأداء المهمات التطوعية وما تتضمنه من أدوار إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

ومن هذا المنطلق، كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن وجود معوقات كثيرة، قد تقف عائق في طريق إلتزام أعضاء هيئة التدريس وانتمائهم لمؤسساتهم الجامعية، وظهور ضعف وقصور واضح في إدراكهم لأهمية العدالة التنظيمية للمؤسسات الجامعية، فعوضو هيئة التدريس أينما كان عمله فهو موظف، لديه أهداف، ورغبات، وتطلعات، وميول، وحاجات خاصة به. وغالباً ما تواجه هذه الاتجاهات صراعاً وتناقضاً مع حاجات ومتطلبات المؤسسة التي يعمل لديها، خصوصاً وان الجو العام لبعض المؤسسات الجامعية لا يشجع الأعضاء على أن يعملوا باستقامة، مما يؤدي إلى وقوعهم في حالة من الصراع والتعارض والشعور بعدم العدالة والإستقرار، بين مصالحهم ومتطلباتهم، وبين مصالح الجامعة التي ينتمون إليها، الأمر الذي يؤدي إلى نشوب خلاف بين الطرفين.

وقد تم إجراء العديد من الدراسات حول العدالة التنظيمية كدراسة إبراهيم (2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. ولتحقيق ذلك، تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية كان عددهم (394) عضو هيئة تدريس، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن إدراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأردنية الرسمية للعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة

ينل الأهمية التي تستحق في البيئة الأردنية، وهو ما تناولته الدراسة الحالية، التي تسلط الضوء على العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بثقتهم التنظيمية. وبالنظر إلى الأدب السابق للثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية، ولما لأهمية العدالة التنظيمية في رفع كفاءة الإنجاز، وأهمية الثقة التنظيمية في تعزيز منظومة العمل الإداري وزيادة إنتاجيته وكفاءته، وتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي لدى العاملين، فهناك ارتباط بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، والذي يُعدّ الركيزة الأساسية التي تبنى عليها نجاح أو فشل المؤسسات. من هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدّر في الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتحديدًا حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟
  2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة ؟
  3. ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟
  4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة ؟
  5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؟
- أهمية الدراسة**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إذ يعدّ موضوعاً العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي تشهد اهتماماً متنامياً، وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات العربية. كما تتمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً يمثل مستوى أهمية العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية من كونها تؤثر في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وتؤثر في درجة ثقتهم التنظيمية الأعضاء هيئة التدريس وتحديد كيفية آلية التفاعل بين الأعضاء والإدارة الجامعية والطلبة.

#### التعريفات الإجرائية

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. وتعرف إجرائياً: بأنها درجة إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة

الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت مرتفعة، وإن مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، وإن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ومستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها.

وأجرى الزهراني (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، تكونت عينة الدراسة من (125) موظفاً إدارياً، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، فيما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزعماء العمل والالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

وأجرت هوبز وهويل (Hoppes & Holley, 2014) دراسة حاولت الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والمتغيرات المتعلقة بجودة أداء عضو هيئة التدريس، ومقدرته على اتخاذ القرارات والشفافية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين الأعضاء هيئة التدريس والإداريين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المقابلات واتخاذ الملاحظات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المناخ الآمن والحرم الجامعي في المشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية تؤثر إيجاباً في الثقة بينهم.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن الدراسات السابقة تناولت العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرين منفصلين. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على دور العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الأردنية، والتي لم تشتمل أية دراسة على تناول المتغيرين معاً في الجامعات الأردنية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد العدالة التنظيمية الجامعية إحدى أهم الركائز التي تبنى عليها المبادئ الجامعية، إذ أنها تعدّ بمثابة الحافز للاستقرار والثبات الذي يساهم في تحسين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس وزيادة ثقتهم وانتماؤهم للجامعات التي يعملون بها. ويعدّ أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بعامّة والجامعات الأردنية بخاصة، من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير فيها. وبالرغم من توفر العديد من الدراسات التي بحثت العدالة التنظيمية من جوانب عدة، والثقة التنظيمية من جوانب أيضاً عدة، إلا أن موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات لم

## الطريقة مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، البالغ عددهم الإجمالي (2580) عضو هيئة تدريس تقريباً، للعام الدراسي الثاني (2017/2016)، حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي للعام (2017/2016).

## عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (520) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ممن هم: برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من الجامعات الأتية: جامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة اليرموك، وجامعة جرش، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا؛ إذ تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (15%)، وقد إسترجع (378) استبانة من الإستبانات التي قامت الباحثة بتوزيعهما، كما هو مبين في الجدول الآتي:

في المعاملة التي يعامل بها القائد العاملين، من خلال مقارنة ما يقدمه القائد من الجهد وما يترتب على العاملين، وتم قياسها من خلال استجابات عينة الدراسة على فقرات استبانة العدالة التنظيمية التي أعدتها الباحثة لأغراض هذه الدراسة.

الثقة التنظيمية: هو التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو جماعة بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه، كما أنها المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً إلى أن يعزو النوايا الحسنة إلى كلمات وأفعال وأقوال الأفراد الآخرين في المؤسسة. وتعرف الثقة التنظيمية إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة الثقة التنظيمية.

## حدود الدراسة ومحدداتها

تقتصر الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة للعام الدراسي (2016/2017). وتتحدد نتائجها بحسب عملية التطبيق وجدية عينة الدراسة في الاستجابة على أداتي الدراسة، وما توافر لها من الخصائص السكومترية المتصلة بالصدق والثبات.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا: لنوع الجامعة، والجنس، والرتبة الأكاديمية

المجموع	الرتبة الأكاديمية				العدد	الجنس	نوع الجامعة
	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس			
188	40	52	66	30	العدد	ذكر	حكومية
49.74	10.99	13.61	17.28	7.85	النسبة المئوية		
110	22	29	42	17	العدد	أنثى	حكومية
28.80	5.76	7.59	10.99	4.45	النسبة المئوية		
300	64	81	108	47	العدد	المجموع	المجموع
78.53	16.75	21.20	28.27	12.30	النسبة المئوية		
54	11	16	15	12	العدد	ذكر	خاصة
14.14	2.88	4.19	3.93	3.14	النسبة المئوية		
28	4	5	15	4	العدد	أنثى	خاصة
7.33	1.05	1.31	3.93	1.05	النسبة المئوية		
82	15	21	30	16	العدد	المجموع	المجموع
21.47	3.93	5.50	7.85	4.19	النسبة المئوية		
244	53	68	81	42	العدد	ذكر	المجموع
63.87	13.87	17.80	21.20	10.99	النسبة المئوية		
138	27	34	55	22	العدد	أنثى	المجموع
36.13	6.81	8.90	14.92	5.50	النسبة المئوية		
378	77	102	136	63	العدد	المجموع	المجموع
100.00	20.68	26.70	36.13	16.49	النسبة المئوية		

أ- استبانة العدالة التنظيمية: بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وبغرض جمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة من دراسة إبراهيم (2006)، ودراسة سعود والسلطان (2009)، ودراسة Martionson, 2010، قامت

## أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداتين للدراسة، هما:

قراءة فقرات الإستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وبيان مدى انتماء الفقرات إلى المجال الذي تدرج تحته، وقد تمّ الأخذ بملاحظاتهم حول كل من الأدوات.

#### ثبات استبانة العدالة التنظيمية

للتحقق من ثبات استبانة العدالة التنظيمية، تمّ حساب معامل الإتساق الداخلي لمجالات الإستبانة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي بعد تطبيقها على (15) فرداً من خارج عينة الدراسة، وكان معامل الإتساق الداخلي كما يبينه الجدول (2):

**الجدول (2): معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية**

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
1	عدالة التوزيع	5	0.81
2	عدالة المعاملات	6	0.84
3	عدالة الإجراءات	6	0.81
	<b>العدالة التنظيمية ككل</b>	<b>17</b>	<b>0.92</b>

**الجدول (3): المعيار الإحصائي وتحديد مستوى العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة وكذلك لكل مجال من مجالات الأداة**

مستوى العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية	المتوسط الحسابي
متدني جداً	من 1.00 - أقل من 1.80
متدني	من 1.81 - أقل من 2.60
متوسط	من 2.61 - أقل من 3.40
مرتفع	من 3.41 - أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 4.21 - 5.00

#### متغيرات الدراسة

##### المتغيرات المستقلة: وتشمل:

نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس.

##### المتغيرات التابعة: وتشمل:

- العدالة التنظيمية
- الثقة التنظيمية.

المعالجات الإحصائية: تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثالث، أما بالنسبة للسؤالين الثاني والرابع، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي، وبالنسبة للسؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الباحثة بتطوير الأداة بصورتها النهائية من (17) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: عدالة التوزيع، وعدالة المعاملات، وعدالة الإجراءات.

ب- استبانة الثقة التنظيمية: بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وبغرض جمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة من دراسة حمدي (2011)، ودراسة الزهراني (2012)، ودراسة (Hoppes & Holley, 2014)، تم تطوير الأداة، التي تكونت من (15) فقرة للكشف عن الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية .

#### صدق الأدوات:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداتين، تم عرضها على (10) من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب إليهم

وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صُممت من أجله.

#### ثبات استبانة الثقة التنظيمية

لأغراض التحقق من ثبات الإتساق الداخلي لاستبانة الثقة التنظيمية تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ولأغراض التحقق من ثبات إعادة أداة الدراسة تم إعادة التطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (15) فرداً من خارج عينة الدراسة بطريقة الإختبار، وإعادته (test-retest)، بفاصل زمني مقداره أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، حيث تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني على العينة الإستطلاعية، وتبين أن معاملي الثبات (0.84، 0.90) على الترتيب. وهي قيم مقبولة لمثل هذا النوع من الدراسات.

#### معيار تصنيف مستويات كل من: العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية

تم اعتماد نموذج ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة وفق المعيار الإحصائي الآتي:

## عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على استبانة العدالة التنظيمية ككل، وكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات)، والجدول (4) يبين ذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: "ما مستوى العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على استبانة العدالة التنظيمية ككل ومجالاتها، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	عدالة الإجراءات	3.54	1.06	مرتفعة
2	عدالة التوزيع	3.29	0.97	متوسطة
3	عدالة المعاملات	3.21	0.94	متوسطة
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية		3.35	0.83	متوسطة

## المجال الأول: عدالة التوزيع

ولا بد من الإشارة إلى أن أهمية العدالة التنظيمية تنبع من أهمية أفرادها، فهم الأساس الذي يقوم عليه أداء المنظمة، ويعتمد عليه بقية عناصرها، فأفراد المنظمة هم المعنيون بفهم أهدافها واكتساب المهارات والقدرات والمعارف التي تجعلهم قادرين على أداء واجباتهم الوظيفية تجاهها، وبما ينسجم مع تطلعاتها الحالية والمستقبلية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كارولينا (Carolina, 2005) بأن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة بشكل متسلسل، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة وهي (العدالة التوزيعية). وتمثل الثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، هي (العدالة التفاعلية)".

وقد يعود السبب بالاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى إدراك العاملين لأهمية تطبيقها في الإدارة الجامعية، وخاصة أنهم يتعاملون قادة وإداريين وأكاديميين لديهم الوعي التام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وما يترتب عليهم من حقوق وواجبات، فتطبيق العاملين للعدالة التنظيمية يحميهم من المشكلات الإدارية التي تحدث في حال ظهور بعض الخلل في هذا الجانب. إضافة إلى أن تطبيقه للعدالة التنظيمية يحمي مؤسسته من الصراع التنظيمي الذي قد يعرقل سير عملهم من جهة ويؤثر سلباً على نمو المؤسسة وتطورها من جهة أخرى. وبالتالي يؤثر على جودة الأداء الإداري والأكاديمي لعضو هيئة التدريس في الجامعات.

وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بفقرات كل مجال على حدة:

يبين الجدول (4) أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة "متوسطة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.35)، وانحراف معياري (0.83)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.21-3.54)، حيث جاء مجال "عدالة الإجراءات" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاء مجال "عدالة المعاملات" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة (المتوسطة) لتطبيق العدالة التنظيمية إلى عدم إيلاء إدارة الجامعات الاهتمام الكافي بعضو هيئة التدريس من حيث التقدير والإحترام المتبادل، وتحقيق العدالة والاستقرار والأمن الوظيفي لهم، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم احتياجاتهم مادياً ومعنوياً، من خلال تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت للجميع بعدالة، وجاءت درجة العدالة في الإجراءات أعلى من غيرها من المجالات. وربما تعزى هذه النتيجة إلى شعور العاملين بالعدالة في توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء، وتوضيح الإدارة القرارات الإدارية للعاملين بوسائل تكنولوجية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تطبيق إدارة الجامعة القانون، والكفاءة الإدارية والمهنية العالية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس في جامعاتهم، وإدراكهم لمفاهيم العدالة التنظيمية وضرورتها لضمان نجاحهم في مجال عملهم الأكاديمي، وتحقيق شعار الجودة والنهوض والرقى لجامعتهم، حيث لا يتم تعيين أي عضو هيئة تدريس في الجامعة إلا ضمن ضوابط وشروط تحقق الكفاءة المهنية والإدارية اللازمة لعمله كعضو هيئة تدريس.

**الجدول (5):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (عدالة التوزيع)، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1	1.21	3.64	تقدم الإدارة الحوافز الوظيفية للجهد الإضافي المقدم من العاملين حسب قوانين الجامعة بعدالة
مرتفع	2	1.27	3.54	توزع إدارة الجامعة المهام الوظيفية حسب المقدرات الذاتية والعلمية للعاملين دون تمييز
متوسط	3	1.35	3.11	تشارك إدارة الجامعة جميع العاملين في مناسبتهم الاجتماعية
متوسط	4	1.39	3.09	تتيح إدارة الجامعة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في النشاطات الخارجية.
متوسط	5	1.45	3.07	تمنح إدارة الجامعة الإجازات والإعارات لجميع العاملين بدون تمييز
متوسط		<b>0.97</b>	<b>3.29</b>	<b>فقرات المجال الأول ككل</b>

النتيجة وأشار إلى سلامة التفسير مجئ الفقرتين: " تقدم الإدارة الحوافز الوظيفية للجهد الإضافي المقدم من العاملين حسب قوانين الجامعة بعدالة "، و " توزع إدارة الجامعة المهام الوظيفية حسب المقدرات الذاتية والعلمية للعاملين دون تمييز "، بالمرتبة الأولى. وهذه النتيجة منطقية؛ فالشفافية في الأحكام والقوانين، والمشاركة باتخاذ القرارات تؤدي إلى عدالة التوزيع في المهام، فما يطلع عليه المجموعة العام من عناصر العملية التربوية أدعى لتطبيق العدالة التنظيمية فيها. وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة إبراهيم (2006) حيث جاءت بدرجة متوسطة. وفيما اختلفت مع نتائج دراسة السعود وسلطان (2009)، واللوزي(2009)، ودراسة يلماز وألتينكورت (Yilmaz & Altinkurt, 2012) حيث جاءت العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

يلاحظ من الجدول(5) أن تطبيق "عدالة التوزيع" جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد يعود السبب إلى أن عمليات التوزيع للمهام والأعمال والمشاركة في المناسبة الاجتماعية تقتضي إطلاع جميع العاملين عليها، وضرورة مشاركتهم بها، مما يؤدي إلى توخي الدقة والموضوعية فيها أكثر من المجالات الأخرى للعدالة التنظيمية، فالمشاركة في المناسبة الاجتماعية عملية تشاركية اجتماعية يشارك فيها العاملين بالمؤسسة الجامعية ذات الصلة. وكذلك تقدم الإدارة الحوافز الوظيفية للعاملين حسب قوانين الجامعة بعدالة، بالإضافة لعملية توزيع المهام الوظيفية بين العاملين دون تمييز، وإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في النشاطات الخارجية. وينبغي أن يكون على قدر من الموضوعية والشفافية، لأنها واضحة ونتائج قراراتها تظهر أمام الجميع على أرض الواقع. حيث دل على هذه

#### المجال الثاني: عدالة الإجراءات

**الجدول (6):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (عدالة الإجراءات)، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1	1.01	3.72	تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء
مرتفع	2	1.02	3.63	توضح الإدارة القرارات الإدارية لجميع العاملين بوسائل تكنولوجية وورقية
مرتفع	3	1.03	3.51	يحصل العاملون في الجامعة على الترقيات الوظيفية بناء على انجازاتهم وكفاءاتهم العلمي
مرتفع	4	1.05	3.49	تطبق الإدارة القرارات الإدارية على جميع العاملين من غير استثناء
مرتفع	6	1.09	3.44	تحاسب إدارة الجامعة جميع العاملين دون تحيز
متوسط	5	1.06	3.40	تتخذ الإدارة الجامعية قراراتها بناء على أسباب منطقية مدروسة
مرتفع		<b>1.09</b>	<b>3.54</b>	<b>فقرات المجال ككل</b>

على جهودهم خاصة في مجال كيفية التخطيط للأجور والحوافز أو كيفية تقييم الأداء، يظهر أن هذا النوع من العدالة لا يمس بشكل مباشر العاملين، إنما يتعلق بالإدارة والرؤساء والإجراءات التي يتبعونها لتحقيق العدالة بين العاملين، ولهذا السبب جاء بالرتبة

جاء تطبيق مجال "عدالة الإجراءات" بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري (1.09)، وفي ضوء مفهوم عدالة الإجراءات الذي أشار إليها بطاح (2006)، وهي الكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات الخاصة بمكافأة الأفراد

الإدارية على جميع العاملين من غير استثناء"، وفقرة "تحاسب إدارة الجامعة جميع العاملين دون تحيز". تمثل جميعها علاقات ضمنية وليست مباشرة مع العاملين. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السعود وسلطان (2009) ، واللوزي (2009)، ودراسة يلماز وألتينكورت (Yilmaz & Altinkurt, 2012) حيث جاءت عدالة الإجراءات بدرجة مرتفعة. فيما اختلفت نتائج هذا المجال مع دراسة إبراهيم (2006) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

الأولى بالنسبة إلى بقية مجالات العدالة التنظيمية. لأن علاقته المباشرة بالعاملين ضعيفة مقارنة مع غيره من المجالات وخاصة مجال عدالة الإجراءات. وجاء ذلك واضحاً من خلال فقرات المجال حيث تمثل الفقرة "تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء"، وفقرة "توضح الإدارة القرارات الإدارية لجميع العاملين بوسائل تكنولوجية وورقية" و"فقرة يحصل العاملين في الجامعة على الترقيات الوظيفية بناء على انجازاتهم وكفاءاتهم العلمي"، وفقرة "تطبق الإدارة القرارات

### المجال الثالث: عدالة المعاملات

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (عدالة المعاملات)،

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
تعامل الإدارة جميع العاملين في الجامعة باحترام	3.54	1.05	1	مرتفع
تحرص الإدارة على إشاعة روح التعاون في بين العاملين بالجامعة	3.51	1.03	2	مرتفع
يُخبر العاملون بأي نشاطات واجتماعات وندوات رسمية قبل تنفيذها من قبل إدارة الجامعة	3.32	1.32	3	متوسط
تتناقش الإدارة مع العاملين كل ما يتعلق بمهامهم الوظيفية بصراحة.	3.09	1.39	5	متوسط
تراعي الإدارة الاعتبارات الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية	3.07	1.45	6	متوسط
تقدم الإدارة مبررات لقراراته الإدارية المتخذة بحق العاملين	2.74	1.60	4	متوسط
فقرات المجال ككل	3.21	0.97		متوسط

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إبراهيم (2006) حيث جاءت عدالة المعاملات بدرجة متوسطة. فيما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السعود وسلطان (2009) ، واللوزي (2009)، ودراسة يلماز وألتينكورت (Yilmaz & Altinkurt, 2012) حيث جاءت العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على العدالة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس).

جاء تطبيق مجال " عدالة المعاملات"، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وانحراف معياري (0.97)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن تطبيق العدالة على العاملين، وتعاملهم بالود والاحترام، يسهم في شعور العاملين بأن الإدارة تطبق معاملاتها على الكل دون تمييز، حيث دل على هذه النتيجة وأشار إلى سلامة التفسير مجئ الفقرتين "تعامل الإدارة جميع العاملين في الجامعة باحترام" و"تحرص الإدارة على إشاعة روح التعاون في بين العاملين بالجامعة، بدرجة مرتفعة، بينما جاءت باقي الفقرات" يُخبر العاملين بأي نشاطات واجتماعات وندوات رسمية قبل تنفيذها من قبل إدارة الجامعة. وتتناقش الإدارة مع العاملين كل ما يتعلق بمهامهم الوظيفية بصراحة، وتراعي الإدارة الاعتبارات الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية، وتقدم الإدارة مبررات لقراراته الإدارية المتخذة بحق العاملين"، بدرجة متوسطة.

**الجدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على العدالة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير(نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس)**

نوع الجامعة	الجنس	الرتبة الأكاديمية							
		مُحاضر		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حكومية	ذكر	2.80	.89	3.10	.66	3.26	.74	3.54	.77
	أنثى	2.70	.84	2.70	.74	3.07	.76	3.38	.81
	الكلية	2.76	.87	2.95	.72	3.19	.75	3.48	.78
خاصة	ذكر	2.43	.99	2.67	.74	2.92	.71	3.12	.78
	أنثى	1.88	.16	2.38	.91	3.27	.84	3.24	1.11
	الكلية	2.29	.88	2.52	.83	3.01	.74	3.15	.83
الكلية	ذكر	2.69	.92	3.02	.69	3.18	.74	3.45	.78
	أنثى	2.55	.83	2.62	.79	3.10	.76	3.35	.84
	الكلية	2.64	.89	2.85	.76	3.15	.75	3.42	.80

يُلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على العدالة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (Three - way ANOVA). كما في الجدول 9.

**الجدول (9): تحليل التباين الثلاثي لدرجات أفراد عينة الدراسة على العدالة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس) و التفاعل بينها**

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
نوع الجامعة	5.232	1	5.232	*8.800	.003
الرتبة الأكاديمية	20.043	3	6.681	*11.237	.000
الجنس	1.095	1	1.095	1.842	.176
نوع الجامعة × الرتبة الأكاديمية	1.617	3	.539	.906	.438
نوع الجامعة × الجنس	.167	1	.167	.280	.597
الرتبة الأكاديمية × الجنس	1.880	3	.627	1.054	.369
نوع الجامعة × الرتبة الأكاديمية × الجنس	1.362	3	.454	.764	.515
الخطأ	217.614	362	.595		
المجموع المُعدّل	260.527	378			

يبين الجدول(9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على العدالة التنظيمية ككل، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً وفقاً لمتغير الرتبة

**الجدول(10): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على العدالة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية**

الفرق بين المتوسطين الحسابيين				
الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
مدرس	2.64	-	*	*
أستاذ مساعد	2.85		*	*
أستاذ مشارك	3.15		-	-
أستاذ	3.42		-	-

وبينت النتائج بالنسبة بالمتغير الرتبة الأكاديمية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية تعزى لمتغير نوع الجامعة، جاءت لصالح الجامعات الحكومية. وتعزو الباحثة الاختلاف إلى: أن كلاً من الجامعات الحكومية والخاصة تتمتع بمعايير وقوانين وتعليمات واضحة، إلا أن الجامعات الحكومية تمتاز بصفاتها المؤسسية الاجتماعية غير الربحية، والتي قد تتلقى دعماً من الحكومة، بالإضافة لتوفر برامج ودراسات موازية، وتوفر تخصصات علمية فيها، ما قد يسهم في توفير الدعم المالي للجامعة بشكل مستمر. فالجامعات الحكومية هي من مسؤولية الدولة وممتلكاتها، ومواردها، وإن كانت مستقلة نوعاً ما ولكن ليس استقلالية تامة، فهي من موارد الدولة البشرية، لذا لا تكبد العاملين سبب عدم ضعف الموارد والامكانيات المادية، وإنما هدفها الاستقرار، وتوصيل المعرفة والعلم للمجتمع. بالإضافة إلى أن تمتع عضو هيئة التدريس بالاستقرار والثبات بعمله داخل مؤسسته تمنحه الشعور بالعدالة التي تطبق داخل المؤسسة، وتوزيع المهام كل حسب مجاله، وتمتع العاملين بالعدالة في تنفيذ الإجراءات، يزيد من صفة الدافعية والثقة للجامعة.

وبينت النتائج بالنسبة لمتغير الجنس عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على العدالة التنظيمية ككل، يعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.167)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وقد تعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة الإدارة الجامعية التي تتسم بالمنافسة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس من الجنسين، على الوعي بأهمية العدالة التنظيمية، وهذا يعني أن مستوى العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس لا تتأثر بجنس الفرد، بل بكيفية إدراكه لأهمية العدالة التنظيمية، وإلى مستوى الاتصال والديمقراطية والتشاركية بينهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: "ما مستوى الثقة التنظيمية في جامعات الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على فقرات الثقة التنظيمية ككل، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات الثقة التنظيمية وعلى الثقة التنظيمية ككل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	أشعر بأن عملي كعضو هيئة تدريس في الجامعة يعزز من ثقتي بالعمل ويدفعني لبذل مزيد من النشاط والإبداع.	3.73	1.08	1	مرتفع
12	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم في ومعارفهم..	3.69	0.97	2	مرتفع
13	أشعر بالثقة برئيسي بالعمل عندما يحسن التعامل مع العاملين..	3.68	1.00	3	مرتفع
4	أشعر بأن زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم	3.62	1.17	4	مرتفع
11	أشعر بأن زملائي في العمل يعدون المشاكل التي يواجهها وكأنه مشاكلهم الخاصة بهم.	3.62	1.00	5	مرتفع
5	أشعر بأن زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا.	3.61	1.07	6	مرتفع
14	اختصاص الإدارة ومعرفة بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها.	3.59	1.01	7	مرتفع
15	أعتقد بأن وضوح التعليمات في الجامعة تساعد على زيادة ثقتي في الأداء.	3.57	1.05	8	مرتفع
3	معرفة الرئيس بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	3.56	1.18	9	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	أشعر بأن لي تأثيراً في المجتمع المحلي بسبب عملي في الجامعة.	3.55	1.04	10	مرتفع
7	أشعر بالثقة بالإدارة عندما تطبق النظام على الجميع بالتساوي.	3.54	1.04	11	مرتفع
10	أشعر بالثقة برئيسي عندما يعزز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	3.53	1.04	12	مرتفع
6	أشعر بأن زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي	3.49	1.04	13	مرتفع
2	أعتقد بأن إدارة الجامعة تنظر بعين الإعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات.	3.31	1.29	14	متوسط
1	أشعر بأن إدارة الجامعة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية	3.21	1.33	15	متوسط
	الفقرات ككل	3.55	0.49		مرتفع

المستقبلية التي قد تخصصه في مجال عمله، إلا أنه لا يزال يتمتع بروح العمل والانتماء التي تعزز وتنمي الثقة لديه، وأن شعور عضو هيئة التدريس بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتطبيق الأنظمة والقوانين على الجميع يولد شعوراً دافعيًا للانتماء للمؤسسة الجامعية ويعزز من ثقته بالعمل والعاملين بها.

وتظهر نتائج هذا السؤال أن مستوى الثقة التنظيمية المرتفعة التي تتمتع به الإدارة الجامعية ربما تعود إلى العلاقة الإيجابية بين القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وأعضاء هيئة التدريس فيها، ربما تعزى النتيجة إلى ثقة أعضاء هيئة التدريس بالكفايات المهنية لإدارات الجامعة، وإيماناً منهم بقدرات الإدارات الجامعية على تحقيق وإنجاز أعمالهم بثقة وعدالة لجميع العاملين دون استثناء، مما ينعكس بشكله الإيجابي على تعزيز الثقة وإرتفاعها لدى أعضاء هيئة التدريس.

وربما تعزو هذه النتيجة الإيجابية إلى أن الثقة عنصر مهم في تحقيق أهداف الجامعات حيث أن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بالثقة تجاه جامعتهم يبذلون استعداداً أكبر للنجاح في إيجاد بيئات تعليمية منتجة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جيمز (James, 2010)، ودراسة الأحمدى (2011)، ودراسة يلماز وألتينكورت (Yilmaz & Altinkurt, 2012) بأنها جاءت بدرجة مرتفعة. فيما اختلفت مع دراسة الزهراني (2012)، ودراسة جودة (2014) بأنها جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة)؟

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.55)، وأن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.21-3.73) بمستوى تراوح بين (متوسط) و(مرتفع).

حيث أشارت نتائج التحليل بأن درجة الثقة التنظيمية جاءت مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على " أشعر بأن عملي كعضو هيئة تدريس في الجامعة يعزز من ثقتي بالعمل يدفعني لبذل مزيد من النشاط والإبداع " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وبمستوى (مرتفع)، في حين جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على " أشعر بأن إدارة الجامعة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) وبمستوى (متوسط). كما يتبين من الجدول (11) أن (13) فقرة من أصل (15) فقرة جاءت بمستوى (مرتفع)، وفقرتين فقط جاءت بمستوى (متوسط)، تعزو الباحثة هذه النتيجة (المرتفعة) إلى تمتع عضو هيئة التدريس بالمكانة الاجتماعية، والاستقرار والثقة، والإحترام المتبادل بين الأعضاء، التي تميز بها عضو هيئة التدريس في الجامعات، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم وعملهم ومؤسستهم التي تزيد من انتمائهم وولائهم لمؤسستهم. وإن ارتفاع الثقة لدى أعضاء هيئة التدريس كما في النتائج الحالية تدل على أن مستوى ثقتهم بأنفسهم وعملهم مرتفع لديهم، على الرغم من بعض المنغصات التي يتعرض إليها عضو هيئة التدريس خلال مسيرته العملية من ضغوطات في العمل وتحديات وصعوبات في الحياة الشخصية، وشعور في بعض الأحيان بعدم حصوله على الفرص والإمتياز التي يستحقها من وجهة نظره. بالإضافة إلى شعوره في بعض الأحيان بعدم إشراك العاملين بكل القضايا

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على الثقة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير(نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس)

نوع الجامعة الجنس	الرتبة الأكاديمية							
	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
ذكر	3.56	3.64	0.50	3.59	0.52	3.71	0.44	3.63
أنثى	3.45	3.47	0.51	3.51	0.43	3.61	0.45	3.51
الكلي	3.52	3.57	0.51	3.56	0.49	3.67	0.44	3.58
ذكر	3.49	3.43	0.39	3.44	0.57	3.58	0.66	3.48
أنثى	3.30	3.20	0.41	3.75	0.41	3.60	0.52	3.37
الكلي	3.45	3.32	0.41	3.51	0.55	3.58	0.61	3.44
ذكر	3.54	3.60	0.49	3.55	0.53	3.68	0.49	3.59
أنثى	3.42	3.40	0.50	3.55	0.43	3.61	0.45	3.48
الكلي	3.50	3.52	0.50	3.55	0.50	3.66	0.47	3.55

والجنس). ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (Three - way ANOVA) ، كما في الجدول(13).

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الثقة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية،

الجدول (13): تحليل التباين الثلاثي لدرجات أفراد عينة الدراسة على الثقة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس) والتفاعل بينهما

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
نوع الجامعة	.416	1	.416	1.720	.190
الرتبة الأكاديمية	1.337	3	.446	1.845	.139
الجنس	.214	1	.214	.885	.347
نوع الجامعة×الرتبة الأكاديمية	.697	3	.232	.961	.411
نوع الجامعة×الجنس	.096	1	.096	.399	.528
الرتبة الأكاديمية×الجنس	.831	3	.277	1.146	.330
نوع الجامعة×الرتبة الأكاديمية×الجنس	.470	3	.157	.649	.584
الخطأ	88.401	366	.242		
المجموع المعدل	93.242	381			

الأفكار السلبيه عن جامعتة، ويقدم الحلول والإقتراحات بشأنها، فهو يشعر بأنها جزء من نجاحه وتميزه المهني، ويشعر بتقديم الخدمة للأخرين بدافع انساني نابع من ثقته بجامعتة. وكلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت ثقته بمنظمتة، ولكن تبين من أبحاث أخرى أنه عندما يتجانس مجتمع البحث لا يكون لمستوى التعليم أو نوع المنظمة أثر في ذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؟

يلاحظ من الجدول (13) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الثقة التنظيمية ككل، يُعزى لمتغير كل من: نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن ما يمارسه عضو هيئة التدريس من سلوكيات وأداء، ينعكس على جميع العاملين في الجامعة على حد سواء، مما يثير دافعتهم ويعزز ثققتهم، واستشارة فكرهم، وحثهم على العمل والإبداع، وإبداء مزيد من الولاء والثقة لجامعتهم وللعاملين فيها، مما ينعكس بشكل إيجابي على استشارة أفكار وإبداعات جديدة، وتجعل الفرد يسعى دائماً بدافع الثقة لجامعتة أن يقدم مصلحة الجامعة على مصلحته الخاصة، ويسعى جاداً لتصحيح

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات العدالة التنظيمية ومجالات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بإقليم الشمال، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة في الجامعات الأردنية.

الثقة التنظيمية	الارتباط	المجال
**0.892	معامل الارتباط ر	عدالة التوزيع
**0.875	معامل الارتباط ر	عدالة الإجراءات
**0.858	معامل الارتباط ر	عدالة التعاملات
**0.904	معامل الارتباط ر	العدالة التنظيمية ككل

من خلال زيادة دافعية وإنتاجية الأعضاء. وفي المقابل فإن أعضاء هيئة التدريس ممن يتمتعون بالثقة تجاه منظماتهم يظهرون استعداداً أكبر نحو النجاح في إيجاد بيئات تعليمية منتجة. وعندما تقل الثقة، فإن أعضاء هيئة التدريس حينئذ يصبحون أكثر عرضة للحساسية تجاه قضايا الإنصاف والعدل، لشعورهم بأن المسؤول لا يحترم ولا يقدر جهودهم، مما يؤدي إلى عدم الثقة بالجامعة. لذلك تعتبر الثقة مؤشراً هاماً للعدالة في العمل، إذ يؤثران معاً بشكل كبير على فاعلية وأداء الجامعات.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ما يمارسه عضو هيئة التدريس من سلوكيات وأعمال وتصرفات إنما هي سلوكيات نابعة من إحساس داخلي، ينبؤ بأهمية العمل الذي يقوم به، ويولد لديه الشعور بالثقة والولاء والرضا والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس على جميع العاملين داخل الجامعة التي يعمل فيها.

هذا فضلاً عن أن شعور الفرد بالثقة بمؤسسته، يعزز مبدأ الاستقرار الوظيفي، الذي يدفعه للعمل بشكل دؤوب، ويحثه على تفعيل الإتصال، والإنجاز، والإبداع، والمنافسة، وحب العمل، وتبادل الود والإحترام مع الآخرين، وتقديم الخدمة للجميع.

فالعلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ينبغي أن تكون موجبة، كما كشفتها نتيجة الدراسة الحالية، ذلك لأن الثقة التنظيمية لدى الأعضاء مرتبطة بالممارسات الإدارية للإدارة والقادة، فكلما كانت أكثر عدالة كان العاملين أكثر ثقة بأنفسهم وعملهم ومؤسستهم، وزادت الرغبة لديهم في العمل بكل جدٍ لتطوير أنفسهم أكاديمياً ومهنياً، من أجل تطوير مؤسستهم من خلال زيادة كفاءتهم العملية والإنتاجية. ما ينعكس ذلك بشكل إيجابي على جودة المؤسسة وتطورها، والنهوض بها. فقد أظهرت دراسة يلماز وألتينكورت (Yilmaz & Altinkurt, 2012) بأن هنالك علاقة إرتباطية موجبة مرتفعة بين سلوكيات القيادة لمدراء المدرسة وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة بالخريجين، وإن القيادة الداعمة والعدالة التنظيمية مؤشرات مهمة لتصورات المعلمين حول الثقة التنظيمية. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مارتنسون (Martinson, 2010)، ودراسة العبيدي (2012)، ودراسة يلماز وألتينكورت (Yilmaz & Altinkurt, 2012)، ودراسة الرشيد (2014). واختلفت النتيجة مع دراسة

يتبين من الجدول (14) وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والثقة التنظيمية لديهم، فقد جاء معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية (0.904)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وهذا يعني انه كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية زادت درجة الشعور بالثقة التنظيمية.

وأشارت النتائج كما وردت في جدول (14) إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين مجالات العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وثقتهم التنظيمية، فقد جاء معامل الارتباط بين مجال عدالة التوزيع والثقة التنظيمية (0.892)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وجاء معامل الارتباط بين مجال عدالة الإجراءات والثقة التنظيمية (0.875)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وجاء معامل الارتباط بين مجال التعاملات والثقة التنظيمية (0.858)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وتعد هذه النتيجة منطقية ومطابقة للواقع الإداري والأكاديمي تماماً، حيث ان وجود مستويات مرتفعة من العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في توزيع المهام والمكافآت الوظيفية يؤدي إلى شعور الأعضاء الأكاديميين بالموضوعية والعدالة في التوزيع والمكافآت، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستويات ثقتهم التنظيمية بمؤسستهم الجامعية.

ووجد باحثون في الهند أن الثقة التنظيمية تتعلق بالعدالة التنظيمية وأداء العمل (DeConinck 2010). ومن الأدلة النظرية الشاهدة على دقة هذا التفسير ما أشار إليه يلماز وألتينكورت (Yilmaz & Altinkurt, 2012) بأن هنالك علاقة إرتباطية موجبة مرتفعة بين سلوكيات القيادة لإداريين وتصورات العاملين للعدالة التنظيمية والثقة في الخريجين، وإن للقيادة الداعمة والعدالة التنظيمية مؤشرات مهمة لتصورات العاملين حول الثقة التنظيمية. كما كشفت نتائج الدراسة التي أجراها جيميز (James, 2010) الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الاداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لأهمية العدالة التنظيمية، التي تؤدي إلى ثقة أعضاء هيئة التدريس بمنظماتهم، وبالتالي زيادة في التحصيل العلمي للطلاب

السعودي، موسى. (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 32(1). 100-115.

الشكرجي، أسماء، وطه، نوري (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحترام النفسي للعاملين - دراسة تطبيقية لآراء عينة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الصيرفي، محمد. (2009). التحليل على مستوى المنظمات. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث

الطائي، رشا (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدربين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

القصير، عبد المحسن. (2014). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمدربين ووكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة أم القرى: السعودية.

نوافلة، سفيان (2010). أثر العدالة التنظيمية على الإحترق النفسي للموظفين في المستشفيات القطاع الخاص الأردنية في عمان من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

Allbrecht, S . (2003). Trust in public sector senior management. *The International Journal of Human Management*, 14, (1) : 76- 92 .

Annamalai, T., Abdullah, A. & Alazidiyeen, N. (2010). The mediating effects of perceived organizational support on the relationships between organizational justice, trust and performance appraisal in Malaysian secondary schools. *European Journal of Social Sciences*, 13(4), 623-632.

Carolina, M. (2005). Relationship between organizational justice and Burnout at the work until level. *Journal of Stress Management*, 12, (2): 101-109.

Charles, T. (2003). Leadership, decision making and organizational justice. *Management Decision*. 41, (10): 1008- 1017.

Chang C; Chen S, & Lan Y.(2013). Service quality, trust, and patient satisfaction in interpersonal-based medical service encounters. *BMC Health Services Research*.;13(22):1472-6963

الزهراني(2012) ودراسة جودة(2014) التي ترى بوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة.

#### التوصيات

وفي ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

1. زيادة إهتمام إدارة الجامعات بعضو هيئة التدريس من حيث التقدير والاحترام المتبادل بينهم، وتحقيقهم العدالة والإستقرار والأمن الوظيفي، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم احتياجاته مادياً ومعنوياً، من خلال تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت للجميع بعدالة.
2. تعزيز قيم كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كونهما عنصرين مهمين في تحقيق أهداف الجامعات، حيث أن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بالثقة، ويشعرون بالعدالة تجاه جامعتهم يبذلون استعداداً أكبر للنجاح في إيجاد بيئات تعليمية منتجة.
3. إجراء دراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية مع متغيرات أخرى، قد تسهم في تحسين البيئة والمناخ التنظيمي الجامعي.

#### المراجع

إبراهيم، شمسة. (2006). واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي. (2000). سلوك تنظيمي، سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الاتصال. عمان: دار الحامد.

جودة، فارس . (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2)، 165-195.

حمدي، نظيمة. (2011). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الزهراني، أحمد. (2011) الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة دمشق، 25، (2+1): 191-231.

- Taylor M, Tekleab, A. & Takeuchi, R. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*. 2005;48:146-57.
- Thibaut J, Walker L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Erlbaum Publisher.
- Yilmaz, K. & Altinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. *Faculty of Education Journal*, 41 (1): 12-24.
- Yilmaz, K. (2010). Secondary public school teacher's perceptions about organizational justice. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (1): 603-616.
- DeConinck, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*. 63(12):1349-1355
- Denise, M. & Kimberly, J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at an occurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35 (2): 230- 242
- Folger, R; Greenberg J. (1985). *Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems*. Greenwich: JAI Press;
- Habib, F. & Alias, M. (2010). Organizational justice and organizational citizenship behavior in higher Education. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 2, (1): 13-32.
- Hoy, K. & Tarter, J. (2004). Organizational justice in school: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*. 18, (4): 250-263.
- Hollopteter, E. *Developing Trust in Organizations*. Boston, MA: McGraw- Hill .
- Hoppes, C. & Holley, K. (2014) .Organizational trust in times of challenge: the impact on faculty and administrators .*Innovative Higher Education* .39 (3): 201- 216.
- Kowalski, C. & Cangemi, J. (2005) .*Developing Trust – and Distrust in Higher Education* . Boston, MA: McGraw- Hill
- James, H. (2010) .“A Study Organizational Trust and Related Variable Among Faculty Members at HBUCS”.Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Iowa, IOWA.
- Joseph, E. & Winston, B. (2005) .A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust .*Leadership & Organization Development Journal*, 26, (1) , 6- 22 .
- Martinson, B. (2010). The importance of organizational justice in ensuring research integrity, *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 5 (3), 67-83.
- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527-1544.
- Quinn, R. & Spreitzer, G. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*,(2) 26,37-49.