



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عدن
كلية التربية - عدن
قسم الأصول والإدارة التربوية

درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية التربية - عدن لاستكمال متطلبات الحصول
على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وإشراف تربوي

إعداد الطالبة:
سعاد أحمد صالح اللبني

إشراف:
د. علي عبده محمد الدوش
أستاذ الإدارة التربوية والإشراف التربوي المساعد

1439هـ - 2017م



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عدن
كلية التربية - عدن
قسم الأصول والإدارة التربوية

درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية التربية - عدن لاستكمال متطلبات الحصول
على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وإشراف تربوي

إعداد الطالبة:
سعاد أحمد صالح اللبني

إشراف:
د. علي عبده محمد الدوش
أستاذ الإدارة التربوية والإشراف التربوي المساعد

1439هـ - 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

❁ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ

اللَّهُ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

سورة النساء آية 58

تشهيد

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ: "درجة ممارسة القيادات الإدارية في

جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين " التي

قدّمتها الباحثة/ سعاد أحمد صالح اللبني ، قد أنجزت تحت إشرافي بفصولها ومراحلها

كافة في كلية التربية-عدن، جامعة عدن، وهي جزء من متطلبات نيل درجة

الماجستير في التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي.

المشرف:

الدكتور علي عبده محمد الدوش

أستاذ الإدارة التربوية والإشراف التربوي المساعد

بناءً على توصية المشرف العلمي، ترشح هذه الرسالة للمناقشة

أ. مشارك. د. علي عبده أحمد الزبير

أ. مساعد. د. أنيس عبد القوي صالح

نائب العميد لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي

رئيس قسم الأصول والإدارة التربوية

2017/ 9 /28م

2017/ 9 /28م

قرار لجنة المناقشة

بناء على قرار مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة عدن رقم (2017/186) لعام (2017م) بشأن تشكيل لجنة المناقشة لرسالة الماجستير الموسومة بـ: " **درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين** " والمقدمة من الباحثة /سعاد أحمد صالح اللبني نقر نحن -رئيس وأعضاء لجنة المناقشة - بأننا اطلعنا على الرسالة المشار إليها وقد قمنا بمناقشة محتوياتها وما له علاقة بها بتاريخ 28 / 9 / 2017م ووجدناها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة وإشراف تربوي.

رئيس وأعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	التوقيع
أ. مشارك. د . نعمان أحمد علي فيروز	جامعة اب رئيساً ومناقشاً خارجياً	
أ. مساعد. د . عوض محمد قاسم	جامعة عدن عضواً ومناقشاً داخلياً	
أ. مساعد. د . علي عبده محمد الدوش	جامعة عدن عضواً ومشرفاً علمياً	

الإهداء

بِكُلِّ الحُبِّ والوَفَاءِ، بِخَالِصِ البَذْلِ والعَطَاءِ، أَهْدِي ثَمَارَ

هَذَا العَمَلِ :

- إِلَى مَنْ رَبَّيَّانِي، وَسَهَّرَا عَلَيَّ رَاحَتِي: وَالِدَيَّ - رَحِمَهُمُ اللَّهُ -
وَوَالِدَتِي - حَفَظَهَا اللَّهُ.

- إِلَى قُرَّةِ عَيْنِي : ابْنَتِي الحَبِيبَةِ (هَبَّة).

- إِلَى إِخْوَتِي، مُحَبَّةً واعتزازًا: (طه، فتحي، أكرم، محمد،
سماح، أسماء).

- إِلَى مَنْ اسْتَتَشَقُّ هَوَاءَهَا وَ يَنْبِضُ قَلْبِي بِحُبِّهَا: (عدن
الحبيبة).

الباحثة

شكر وعرفان

الحمد لله حمداً كثيراً غلى نعمه الكثيرة وعلى إتمامي لهذا العمل المتواضع.

لا يسعني بعد إتمام كتابة رسالتي هذه، إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل: د/ علي عبده الدّوش ، الذي كان لي شرف إشرافه على رسالتي هذه، التي أحاطها بعلمه، وأعطاني من وقته ، فله مني كل الاحترام والتقدير .

وأقدم بالشكر الموصول لرئيس قسم الأصول والإدارة التربوية السابق الدكتور/ لبيب عبدالعزيز إبراهيم ورئيس القسم الحالي الدكتور/ أنيس عبدالقوي صالح لكل ما بذلوه من جهد لتدليل الصعوبات أمام الباحثين ، وإلى أساتذتي الفضلاء في قسم الأصول والإدارة التربوية الذين أفدت منهم كثيراً في أثناء الدراسة التمهيدية، لهم جزيل الشكر والتقدير ، ولا أجد لهم جزاء خيراً من إخلاص دعاء الله لهم بالتوفيق وأن يدفع عنهم كل مكروه .

ولا أنسى شكر أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الموقرين كل بإسمه وصفته، والشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة وهم : الأستاذ المشارك الدكتور/ نعمان أحمد علي فيروز أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في كلية التربية، وعميد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة إب، والأستاذ المساعد الدكتور/ عوض محمد قاسم أستاذ الإدارة التربوية في كلية التربية عدن .

كما أخص بالشكر والتقدير كلية اللغات متمثلة بالأستاذ الدكتور جمال الجعدي ونوابه ومدرّاء الإدارات ورؤساء الأقسام على تشجيعهم الدائم لي، و زملائي وأصدقائي أخص منهم الأستاذ مختار علوي القشبري ، الذين وقفوا معي طوال مشوار دراستي وفي أثناء كتابة الرسالة وكل من كان لهم الفضل في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الباحثة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين الثابتين في الإدارات العامة والدوائر والأقسام التابعة لها في ديوان رئاسة جامعة عدن والبالغ عددهم (567) موظفاً إدارياً . وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية البالغ عددها (227) موظفاً إدارياً ونظراً إلى أن عدد المستجيبين من أفراد العينة قد بلغوا (215) فرداً من إجمالي العينة المختارة فإنه بهذا تكون عينة الدراسة المعتمدة هي (215) موظفاً إدارياً بنسبة (38%) من إجمالي مجتمع الدراسة، منهم (12) مديراً عاماً بنسبة 5.6% و (36) مدير إدارة بنسبة 16.7% و (40) رئيس قسم بنسبة 18.6% و (127) موظفاً بنسبة 59.1%، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من قسمين هما : القسم الأول : الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، القسم الثاني : الفقرات الخاصة بأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) وعددها (51) فقرة .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي :

1- بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية في جميع أبعادها (1.91) بدرجة ممارسة منخفضة وانحراف معياري بلغ (0.517) يدل على تقارب آراء أفراد العينة .

2- جاء بعد العدالة التوزيعية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وبدرجة ممارسة منخفضة وانحراف معياري بلغ (0.500) يدل على تقارب آراء أفراد العينة .

3- جاء بعد العدالة التعاملية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وبدرجة ممارسة منخفضة وانحراف معياري بلغ (0.655) يدل على تقارب آراء أفراد العينة .

4- جاء بعد العدالة الإجرائية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (1.79) وبدرجة ممارسة منخفضة جداً وانحراف معياري بلغ (0.549) يدل على تقارب آراء أفراد العينة .

5- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين بديوان رئاسة جامعة عدن لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي-المستوى الوظيفي -سنوات الخبرة) .

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
• الآية	ب
• التشهيد	ج
• قرار لجنة المناقشة	د
• الإهداء	هـ
• شكر وعرفان	و
• ملخص الدراسة	ز
• فهرس المحتويات	ح
• فهرس الجداول	ل-م
• فهرس الأشكال	م
• فهرس الملاحق	ن
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
• المقدمة	14-1
• مشكلة الدراسة	5-2
• أهداف الدراسة	7-5
• أهمية الدراسة	8-7
• حدود الدراسة	8
• منهجية الدراسة	9
• مصطلحات الدراسة	9
	10

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	15
القسم الأول: الأدب النظري	15
● المبحث الأول: القيادة الإدارية أنماطها ونظرياتها	51-16
● مفهوم القيادة الإدارية	16
● أهمية القيادة الإدارية	18
● طبيعة القيادة الإدارية	22
● صفات القائد الإداري	23
● الفرق بين القيادة والإدارة	24
● أنماط القيادة	25
● نظريات القيادة الإدارية	32
● خلاصة المبحث الأول	51
● المبحث الثاني: العدالة التنظيمية مفهومها ونظرياتها وأبعادها	88-52
● مفهوم العدالة التنظيمية	54-52
● أهمية العدالة التنظيمية	56-54
● نتائج العدالة التنظيمية	57-56
● الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية	58-57
● نظريات ذات صلة بالعدالة التنظيمية	69-58
● أبعاد العدالة التنظيمية	77-70

77	● مقومات العدالة التنظيمية
86-78	● مجالات العدالة التنظيمية
87-86	● إستفادة الإدارة من نظرية العدالة
88-87	● خلاصة المبحث الثاني
102-89	● المبحث الثالث: القيادات الإدارية في جامعة عدن
90-89	● القيادات الإدارية في الجامعات (معايير وخصائص التعيين)
102-90	● لمحة عن جامعة عدن (نشأتها، نظامها القانوني والوظيفي)
92-91	● النظام القانوني
94-92	● رؤية ورسالة وأهداف جامعة عدن
96-94	● التكوين الإداري والهيكل التنظيمي لجامعة عدن
101-96	● النظام الوظيفي لجامعة عدن
102	● خلاصة المبحث الثالث
103	القسم الثاني: الدراسات السابقة
115-103	● عرض الدراسات السابقة
117-115	● التعليق على الدراسات السابقة
130-118	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
119	● مجتمع الدراسة
122-120	● عينة الدراسة
123-122	● أداة الدراسة
123	● صدق الأداة
125-123	● الصدق الظاهري للأداة (التحكيم)

126-125	● صدق الاتساق الداخلي للأداة
128-127	● ثبات الاداة
129-128	● خطوات تطبيق الأداة
130-129	● الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
154-132	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
136-132	● عرض ومناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول وتفسيرها
140-136	● عرض ومناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني وتفسيرها
144-140	● عرض ومناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث وتفسيرها
151-144	● عرض ومناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع وتفسيرها
154-151	● عرض ومناقشة نتائج السؤال الرئيس
157-155	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
156	● ملخص نتائج الدراسة
157-156	● توصيات الدراسة
157	● مقترحات الدراسة

172-158	● المصادر والمراجع
185-173	● الملاحق
a-b	● الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول رقم (1) صفات القائد الإداري	23
2	جدول رقم (2) المقارنة بين القيادة/القائد والإدارة/المدير	24-25
3	جدول رقم (3) المقارنة بين نظريتي (X,Y)	45
4	جدول رقم (4) تفاصيل مجتمع الدراسة بحسب المستوى الوظيفي والنسبة المئوية	119
5	جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي والنسبة المئوية	120
6	جدول رقم (6) توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي والنسبة المئوية	121
7	جدول رقم (7) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة والنسبة المئوية	121
8	جدول رقم (8) حدود المتوسطات الحسابية للحكم على استجابات أفراد العينة	125
9	جدول رقم (9) صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط سبيرمان	125-126
10	جدول رقم (10) معاملات الثبات ألفا كرونباخ بحسب كل بُعد	127
11	جدول رقم (11) معاملات الثبات لفقرات أبعاد العدالة التنظيمية بالتجزئة النصفية	127
12	جدول رقم (12) توزيع الاستبيان على أفراد العينة والمسترجع منها	129
13	جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بُعد العدالة التوزيعية وانحرافات المعيارية وأوزانها المئوية والرتبة من الأعلى إلى الأدنى	133
14	جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بُعد العدالة الإجرائية وانحرافات المعيارية وأوزانها المئوية والرتبة من الأعلى إلى الأدنى	137
15	جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بُعد	141

	العدالة التعاملية وانحرافات المعيارية وأوزانها المنوية والرتبة من الأعلى إلى الأدنى	
145	جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير المؤهل العلمي	16
147	جدول رقم (17) نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير المستوى الوظيفي	17
149	جدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير سنوات الخبرة	18
151	جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية وانحرافات المعيارية وأوزانها المنوية .	19

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	شكل رقم (1) نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون	41
2	شكل رقم (2) نموذج فيدلر	47
3	شكل رقم (3) نموذج نظرية نضج التابعين لهيرسي وبلانشارد	49
4	شكل رقم (4) هرم ماسلو للحاجات	62
5	شكل رقم (5) نموذج فروم للتوقع	66
6	شكل رقم (6) أبعاد العدالة التنظيمية	70

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
178-174	الاستبانة في صورتها الأولى	1
179	أسماء المحكمين	2
184-180	الاستبانة في صورتها النهائية	3
185	خطاب تسهيل المهمة	4

الفصل الأول

الإطار العام

- ✓ المقدمة
- ✓ مشكلة الدراسة
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ حدود الدراسة
- ✓ منهجية الدراسة
- ✓ مصطلحات الدراسة

المقدمة :

تؤدي القيادة دوراً هاماً في نجاح المنظمات والمؤسسات الإدارية والتربوية بكل تنوعاتها بما لها من مكانة كبيرة في منظومة العمل الإداري وفي علم الإدارة عموماً نظراً لما يحيط بمفهوم القيادة من أبعاد فكرية وفلسفية أبرزت دور القائد في إحداث التغيير وتبني منهجية التطوير في التنظيمات الإدارية . إذ أن أهمية القيادة لا تكمن في تنفيذ وأداء المهام والمسؤوليات المناطة بها فحسب ، بل في قدرتها على التحديد الدقيق والواضح في أساليب التطوير واتجاهاته بما يعزز من دور المنظمة ويضعها في مستوى القدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى .

"وقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وتكمن أهمية مكانتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية ، الأمر الذي يجعل الإدارة أكثر فاعلية، وتعمل بوصفها أداة محركة لتحقيق أهدافها " (العبادي، 2012م: 132) .

"وينظر إلى القيادة كذلك بوصفها فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المطلوبة، ومهما كانت الصعوبات التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها، فإن القادة الإداريين هم المعنيون بتسيير عمل التنظيم الإداري عن طريق دفع الأفراد وتحفيز الهمم لتعمل باستعداد كامل وبحماس منقطع النظير " (البديري، 2002م: 183) .

ونظراً لأهمية دور القيادة عموماً والقيادة الإدارية في المؤسسات التربوية والجامعات ومنها جامعة عدن على وجه الخصوص فلا بد من استعراض دورها في منظومة العمل الإداري وفي توفير بيئة إدارية مناسبة تساعد على توفير مناخ ملائم لتطبيق العدالة التنظيمية التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يقاس مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بمدى ما توفره من عدالة للموظفين والعاملين فيها .

"ولا شك أن موضوع العدالة التنظيمية أضحى محور اهتمام المنظمات والمؤسسات الدولية والوطنية لانعكاساته على مجمل حياة الأفراد " (شطناوي، والعقلة، 2013م: 72) .

"ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى عدد من الأسباب لعل من أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية القائمة على البيروقراطية والتسلط وتولد مشاعر الظلم لدى العاملين، وتبني سياسات خلاقة تتسم بالعدالة التنظيمية الأمر الذي يكفل استمرارية الفعالية التنظيمية لدى الأفراد العاملين على الأمد القريب والبعيد ، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الناجمة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية" (عواد، 2003) المشار إليه في (وادي، 2007م:2).

"ويشير مفهوم العدالة التنظيمية في المنظمات والمؤسسات إلى تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يحصل عليها الموظف في المنظمة التي يعمل فيها ، وهي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني " (شطناوي، والعقلة، 2013م: 74).

"وتشمل العدالة التنظيمية على كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات ، فضلا عن تركيزها على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية " (Arlg& Farh) المشار إليه في (فوزيه، 2014م: 14).

"إن الحكم على مدى نجاح المؤسسات الحكومية يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ... " (الفهداوي والقطاونه، 2004م: 3) المشار إليه في (أبو جاسر، 2010م: 10).

"فالعدالة التنظيمية تعني إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا" (العبيدي ، 2012م: 80).

"لذلك يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الادارة ، لأن العدالة التنظيمية تصب في السعي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة" (خضير ، 2014م:1).

"إن تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفيتهم المعرفية والاقتصادية ، إذ أن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداء تلك المنظمة استناداً إلى معايير ومبادئ العدالة ، وهنا تبرز الحاجة الملحة لأن تتسجم قرارات المنظمة وتوجهاتها مع التشريعات والقوانين المعمول بها من قبل الدول حيث ينبغي أن تتلائم مع قيم المجتمع المحيط بها وبالتالي تتجنب تعريض نفسها المساءلة القانونية والأخلاقية في حال مخالفة تلك القوانين من قبل المجتمع والدول نفسها" (ابو تايه، 2012م: 146) .

وهذا يؤكد الترابط بين العدالة بمفهومها العام كمطلب إنساني وبين العدالة التنظيمية في المنظمات الإدارية مما يكسب العدالة التنظيمية أهميتها ويعزز من مكانتها الأمر الذي يجعل دراستها أمراً ذا دلالة كبيرة .

"إن تحقيق العدالة هو الخيار الأفضل للحد من الصراعات السلبية وتحسين العلاقات داخل جماعات العمل في المؤسسات التربوية" (السبعي، 2012م: 4-3).

وتزداد أهمية العدالة التنظيمية في الجامعات بالنظر إلى أنها "تؤدي دوراً مهماً وأساسياً في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها، باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية ... على أن الجامعة لن يتسنى لها المساهمة في تطوير الإنسان وتحقيق التنمية والتقدم للمجتمعات، إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية، وفعالية عميقة، ومسؤولية صادقة في أداء الرسالة، والقيام بالوظائف وتحقيق الأهداف على الوجه الأكمل والأفضل " (السعود و سلطان، 2009م: 193).

"إن الوصول إلى أداء وظيفي متميز للعاملين في الجامعات وأعضاء هيئة التدريس فيها مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من العدالة التنظيمية سواء في الجوانب المادية أو المعنوية ، وتنطلق أهمية العدالة التنظيمية من اعتبارها متغيراً مهماً في عمليات الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص" (شطناوي والعقلة، 2013م: 72).

و "نظراً لأهمية وحيوية الدور الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي فإن العدالة التنظيمية تعتبر من الموضوعات التي تستحق الدراسة والاهتمام للفئات المختلفة من العاملين، وذلك من

منطلق أن تشخيص وتحليل العدالة التنظيمية هو أحد الوسائل الهامة التي تستطيع بها إدارة الجامعة الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجهها " (البوق، 2014م: 4).

"إن العدالة التنظيمية تُعد أهم مبدأ إداري للمحافظة على المورد البشري، وإن تحقيق هذا المبدأ في الإدارة الجامعية يضمن المحافظة على مواردها البشرية " (فوزية، 2014م: 4-5)

إن ممارسة القيادات الإدارية للعدالة التنظيمية في المنظمات عموماً وفي المؤسسات التربوية والجامعات على وجه الخصوص أمراً يكتسب أهمية وموضوعاً جديراً بالبحث والدراسة وهو ما تهدف إليه الباحثة في هذه الدراسة التي تركز على درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية .

مشكلة الدراسة :

ترتبط العدالة التنظيمية بالسلوك القيادي في أي منظمة ومنها القيادات في الجامعات إذ تنعكس آثارها على مجمل العملية الإدارية ومستوى ثقة الموظفين الإداريين ودرجة شعورهم بدرجة تحقق العدالة التنظيمية ؛ ويترتب على عدم توفر العدالة التنظيمية شعوراً سلبياً لدى الموظفين يؤثر على مستويات الأداء والالتزام التنظيمي ، إن إحساس الموظفين بالعدالة يتولد من زاوية حصولهم على حقوقهم الوظيفية من حيث الرواتب المناسبة والترقيات والمكافآت والحوافز المجزية فضلاً عن حسن التعامل ودرجة التقدير .

وانطلاقاً من إدراك الباحثة لوجود مشكلة في هذا الجانب في جامعة عدن كونها موظفة في ديوان رئاسة جامعة عدن كان اختيارها لدراسة العدالة التنظيمية لما لها من أهمية في تعزيز شعور الموظف بالانتماء لمنظمتهم عند توفر العدالة التنظيمية فضلاً عن استنادها إلى بعض الدراسات التي تناولت جامعة عدن وأظهرت وجود مشكلات تتعلق في هذا الجانب ، فقد أشارت دراسة (حسين، 2014م: 192) إلى أن بعض عناصر الثقافة التنظيمية لم يتم توافرها بالشكل المطلوب في إدارة الجامعة مثل عدم ارتباط الحوافز والمكافآت بمستوى ونوعية أداء العاملين. وأن أبرز ملامح متطلبات التطوير التنظيمي لإدارة جامعة عدن هو تحسين نظام الحوافز وإقامته على أسس موضوعية، حيث جاءت درجة الموافقة على أهمية هذا المطلب عالية جداً .

وأشارت دراسة (الرطيل، 2014م: 169) إلى "ضرورة تنشيط الحفز المادي والمعنوي للحفاظ على الأفراد ذوي المعارف العالية وتشجيعهم على التجديد والابتكار".

وأشارت دراسة (الدوش، 2010م: 5) إلى أنه "لا يمكن للإدارة الجامعية أن تحقق متطلبات التطوير إلا عن طريق الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الجامعة وإدارتها بفعالية، لهذا ينبغي أن يحظى هذا الموضوع بالاهتمام الكافي من حيث وضع أنظمة ومعايير دقيقة وفعالة كنظام الحوافز والمكافآت وغيرها".

وفي دراسة (باغريب، 2009م: 4) تمت الإشارة إلى القصور في معرفة مدى سلامة الإجراءات والنظم المتبعة. وكان من نتائج الدراسة أن أبرز فقرات العوامل التي أسهمت بتأثيرها في تطبيق عملية تقييم الأداء الوظيفي لموظفي جامعة عدن هي العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

وأشارت دراسة (العزاني، 2007م: 107) إلى "أن الأجور ومحدودية وصعوبة الحصول على الدعم اللازم من الجامعة- إن وجد كما أفاد بعضهم - قد توفر قدراً من الرضا للموظف، لكنها لا تولد فيه الحماس أو الدافع للتدريب والتأهيل، فلا بد من وضع نظام للحوافز يساهم في تشجيع الموظف للإقبال على تطوير أدائه، من خلال التدريب والتأهيل، وربطها بمعايير التفوق والامتياز، فيشعر الموظف بأهمية التدريب والتأهيل وبالتالي يشرع في تطوير أدائه لعمله".

نتائج هذه الدراسات المشار إليها تُبرز أهمية البحث في العدالة التنظيمية وتمثل واحدة من أهم الدوافع التي شجعت الباحثة لدراسة هذا الموضوع.

ومن الدوافع الأخرى التي شجعت الباحثة على الاهتمام بدراسة العدالة التنظيمية ودرجة ممارستها في جامعة عدن، هي وجود قصور في هذا الجانب فقد شهدت جامعة عدن في السنوات الماضية سلسلة إضرابات من قبل الموظفين؛ وذلك لمطالبتهم بالمساواة بينهم وبين زملائهم في الجامعات اليمنية الأخرى فيما يخص المخرجات، من مكافآت وترقيات وكذلك فيما يخص الوظائف القيادية وكيفية التدرج للحصول عليها وأشياء كثيرة أخرى منها التأمين الصحي والعلاج في الداخل والخارج، وهذا مثال ولا يزال جوهر معاناة الموظفين المستمرة التي تجسدت في وجود خلل في نظام التعيين والترقيات يفتقر إلى العدالة وقصور شديد في نظم الحوافز

والمكافآت لدى الموظفين الإداريين في جامعة عدن وهذا الأمر كان سبباً قوياً عزز من قناعة الباحثة لدراسة درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية حيث تعد هذه الدراسة حسب علم الباحثة الأولى التي تجرى على الموظفين الإداريين في جامعة عدن في هذا الجانب وسوف توفر نتائجها تشخيص دقيق لموضوع العدالة التنظيمية ومدى الحاجة إلى تقييم ممارستها في هذه المؤسسة الأكاديمية العريقة .

واستناداً إلى ما سبق ذكره تصيغ الباحثة مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

ومن هذا السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الآتية :

1- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التوزيعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

2- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة الإجرائية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

3- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التعاملية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التوزيعية وبعدها العدالة الإجرائية وبعدها العدالة التعاملية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة) ؟

أهداف الدراسة :

1- التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين .

- 2- التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التوزيعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين .
- 3- التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة الإجرائية من وجهة نظر الموظفين الإداريين .
- 4- التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التعاملية من وجهة نظر الموظفين الإداريين .
- 5- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات آراء أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية ، والإجرائية ، والتعاملية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة) .

أهمية الدراسة :

من الناحية النظرية : من الممكن أن تسهم هذه الدراسة بعرض مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة ، وهي : (بعد العدالة التوزيعية وبعد العدالة الإجرائية وبعد العدالة التعاملية) . إثراء مكتبة جامعة عدن بهذا الموضوع الذي يعد على حسب علم الباحثة من الدراسات الأولى في جامعة عدن .

أما من الناحية العملية : من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في التعريف بواقع ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) .

وسيستفيد من الدراسة كل من :

1- متخذي القرار في القيادات الإدارية في جامعة عدن بشكل عام ، وفي ديوان رئاسة جامعة عدن بشكل خاص .

2- الباحثين في مجال الإدارة الجامعية والإدارة بصفة عامة .

3- طلاب الدراسات العليا الراغبين في إثراء هذا الموضوع من جوانب متعددة أخرى .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :- اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية .

الحدود البشرية :- اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين الثابتين في ديوان رئاسة جامعة عدن .

الحدود المكانية :- اقتصرت الدراسة على الإدارات العامة والدوائر والأقسام التابعة لها في ديوان رئاسة جامعة عدن .

الحدود الزمانية :- أجريت الدراسة في العام الجامعي 2016م / 2017م.

منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع .

المنهج الوصفي يحاول وصف الظاهرة موضوع الدراسة ويفسر ويقارن ويقيم أملاً في الوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة وتبصر الحاضر . (أبو حطب و صادق ، 1991م:102) المشار إليه في (حميدي ، 2014م: 198)

وهو "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً ، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها " (الحديدي، 2009م: 116) .

كما أنه "المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" (بدر، 2010م: 107).

مصطلحات الدراسة :

القيادة الإدارية :

لغة : تدل على إحاطة شيء بأشياء واحتوائه إياها ، ومنه دوائر الدولة الوظيفية والمؤسسية سميت بذلك لأنها تحوي ما فيها من موظفين ومصالح ، والقائمون على مراكز التأثير فيها يسمون الإداريين . والقيادة الإدارية هي القدرة على توليد الحلول والنتائج الإيجابية من خلال هذه الدوائر ومحتوياتها . (بن زكريا، 1979م: 255) و (الكفوي ، 1998م: 239)

اصطلاحا :

وتعرف بأنها أداة تسيير عمل التنظيم عن طريق دفع الأفراد وحفز الهمم للعمل باستعداد كامل وبحماس منقطع النظير . (البدري ، 2002م: 183) .

القيادة الإدارية هي عملية التأثير على الآخرين للفهم والموافقة على ما يجب عمله وكيف يجب أن تعمل وهي أيضاً عملية تسيير الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة . (Yukl, 2002: 10) .

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير أو الاستمالة بغرض تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (ملبوت، 2001: 67) المشار إليه في (العمري، 2009م: 7) .

كما تعد "جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وتكمن أهمية مكانتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية ، الأمر الذي يجعل الإدارة أكثر فاعلية، وتعمل بوصفها أداة محركة لتحقيق أهدافها" (العبادي، 2012م: 132) .

إجرائياً :

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة من الأفراد في ديوان رئاسة جامعة عدن يقودون مجموعة من الموظفين الإداريين ويقومون بتوجيههم للعمل بكفاءة كما يقومون باتخاذ القرارات اللازمة للعمل ويتم تعيينهم من قبل القيادات الجامعية العليا وفق النظم واللوائح الإدارية التي تنظم العمل في جامعة عدن .

تعريف العدالة التنظيمية :

لغة :

العدالة : عدل عدلاً وعدولاً: مال، ويقال : عدل عن الطريق : حاد . وعدل إليه : رجع، وعدل في أمره عدلاً ، وعدالة: استقام . وعدل في حكمه: حكم بالعدل . وعدل الشيء عدلاً: أقامه وسواه والعدل : الإنصاف، وهو إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه . (الزبيدي ، 1965م: 448)

التنظيمية : نظم الشيء نظماً : ألفها وضم بعضها إلى بعض . والتنظيم مثله . وانتظم الشيء: تألف واتسق . يقال : نظمه فانتظم ، ويقال : انتظم أمره: استقام . **والنظام :** الخيط ينظم فيه اللؤلؤ وغيره . والترتيب والاتساق ... (الزبيدي، 1965م: 496).

اصطلاحاً :

العدالة التنظيمية هي مفهوم الموظفين للعدالة والمعاملة المتساوية للمخرجات المتعلقة في العمل. (Jey & Beehr, 1991:341).

العدالة التنظيمية هي "الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني ، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية" (وادي ، 2007 م: 4)

كما عرفها (Saal & Moore 1993) بأنها "القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة" المشار إليه في (السعود ، 2009 م: 195) .

العدالة التنظيمية هي "إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة معا" (العبيدي ، 2012م: 80) .

إجرائياً :

تعرفها الباحثة بأنها الإجراءات العادلة التي يلمسها الموظف في ديوان رئاسة جامعة عدن والمتعلقة بالمساواة بين مخرجاته (من أجور وحوافز ومكافآت وترقيات) التي يحصل عليها ، مع مخرجات زملائه (من أجور وحوافز ومكافآت وترقيات) في الجامعة نفسها أو خارجها قياساً بالجهود المبذولة وترتكز على أبعاد العدالة التنظيمية (بعد العدالة التوزيعية ، بعد العدالة الإجرائية، وبعد العدالة التعاملية) ، التي يتم الاستدلال عليها من آراء أفراد عينة الدراسة .

العدالة التوزيعية (لغة) : من أصل (وَزَع) الواوُ وَالزَّاءُ وَالْعَيْنُ: بِنَاءٌ مَوْضُوعٌ عَلَى غَيْرِ قِيَاسٍ. وَوَزَعَتْهُ عَنِ الْأَمْرِ: كَفَفَتْهُ. (بن زكريا، 1979م: 106)

اصطلاحاً : عرفها (Adams, 1965) بأنها "تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ، وأنها إدراك الأفراد بأن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة، ومن أمثلة مخرجات التوزيع : زيادة الأجر ، والترقية" . (حواس ، 2003م: 47) .

إجرائياً : تعرفها الباحثة بأنها عدالة المخرجات (أجور، حوافز، تدريب، ترقية، مكافآت) التي يحصل عليها الموظف في ديوان رئاسة جامعة عدن قياساً بالجهود المبذولة، والتي يتم الاستدلال عليها من آراء أفراد عينة الدراسة .

العدالة الإجرائية (لغة) : من أصل الجَيْمُ وَالزَّاءُ وَالْيَاءُ أَصْلٌ وَاحِدٌ، وَهُوَ انْسِيَاخُ الشَّيْءِ. (بن زكريا، 1979م: 441)

اصطلاحاً : هي العدالة المدركة من الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل . (العبيدي ، 2012م: 81) .

إجرائياً : تعرفها الباحثة بأنها الإجراءات العادلة التي يلمسها الموظف في ديوان رئاسة جامعة عدن فيما يخص قرارات توزيع المخرجات التي يحصل عليها مع شرح مضامين تلك القرارات ، والتي يستدل عليها من آراء أفراد عينة الدراسة .

العدالة التعاملية (لغة) : من أصل الْعَيْنُ وَالْمِيمُ وَاللَّامُ أَصْلٌ وَاحِدٌ صَحِيحٌ، وَهُوَ عَامٌّ فِي كُلِّ فِعْلٍ يُفْعَلُ. قَالَ الْخَلِيلُ: عَمِلَ يَعْمَلُ عَمَلًا، فَهُوَ عَامِلٌ؛ وَاعْتَمَلَ الرَّجُلُ، إِذَا عَمِلَ بِنَفْسِهِ. (بن زكريا، 1979م: 145)

اصطلاحاً : "تتعلق عدالة التعاملات بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية ، حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة ، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة ، وأن يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات"(خضير ، 2014م: 26).

إجرائياً : تعرفها الباحثة بأنها المعاملة العادلة بأذنب واحترام للموظف في ديوان رئاسة جامعة عدن مع مناقشة وشرح مبررات القرارات التي تخص عمل الموظف، والتي يستدل عليها من آراء أفراد عينة الدراسة .

تعريف الموظفين الإداريين : (لغة)

يشير ابن منظور في لسان العرب بأن كلمة الموظف تأتي من : وظف الشيء : ألزمها إياه، وقيده . والوظيفة: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين . والوظيفة: المنصب والخدمة المعينة . والموظف: من يقوم بهذا العمل، أو من تسند إليه الوظيفة. (ابن منظور، 1999م: 339-340)

الإداري: بمعنى أدار الشيء: تولى أمره، وصرفه. والإداري هو من ينسب إلى الإدارة . (ابن منظور، 1999م: 461-462) .

اصطلاحاً :

يعرف الموظف وفق القانون بأنه الشخص المعين بقرار من السلطة المختصة للقيام بعمل ذهني أو مهني أو حرفي أو أي عمل تنظمه وظيفة مصنفة ومعتمدة في الموازنة العامة للدولة ، الذي يعد بمجرد تعيينه في مركز نظامي تحكمه القوانين واللوائح النظم النافذة. (القانون رقم (1) لعام 1991م، بشأن الخدمة المدنية في اليمن، المادة(2)).

وهو الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفة ما ، مقابل أجر محدد ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بها . الموقع الإلكتروني www.kau.edu.sa/files/ في 20.9.2017

إجرائياً :

تعرف الباحثة الموظفين الإداريين إجرائياً بأنهم مجموعة من الأفراد الذين يعملون في ديوان رئاسة جامعة عدن في الإدارات العامة والإدارات التابعة لها والأقسام الإدارية ، الثابتين ولهم مسؤوليات ويقومون بعمل وأداء مهام محددة وفق ما تحدده الخطط والبرامج واللوائح والنظم الإدارية للجامعة .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

القسم الأول: الأدب النظري

المبحث الأول : القيادة الإدارية أنماطها ونظرياتها

المبحث الثاني: العدالة التنظيمية مفهومها ونظرياتها وأبعادها

المبحث الثالث: القيادات الإدارية في جامعة عدن

القسم الثاني: الدراسات السابقة

1. عرض الدراسات السابقة

2. التعليق على الدراسات السابقة

المبحث الأول : القيادة الإدارية أنماطها ونظرياتها :

"القيادة تعتبر روح الإدارة المعاصرة حيث يتوجب على الإداري المعاصر أن يجد أفضل العاملين ويشجعهم بالحوافز ويمنحهم حرية إنجاز أعمالهم المنوطة بهم بأسلوبه القيادي الذي يسير عليه، وكذلك يتوجب على القائد الإداري أن يكون لديه وضوح في الرؤية ليركز على أهداف المنظمة وأن يعرف كيف يمكن أن يحقق تلك الأهداف . القيادة الإدارية هي إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي يتم في إطارها بذل الجهود المختلفة نحو توجيه جهود الجماعات البشرية من أجل تحقيق أهداف معينة ومحددة . وتعتبر من المفاهيم الفكرية الحديثة التي حققت العديد من المنظمات من خلالها نهوضاً وتطوراً ملحوظاً في مختلف الأقطار والبلدان المتقدمة والنامية على حد سواء" (المساعدة وآخرون ، 2013 م: 200) .

مفهوم القيادة الإدارية :

لقد تعددت مفاهيم القيادة الإدارية واختلف الباحثون والمختصون في علم الإدارة على تحديد مفهوم محدد لها وهذا هو شأن كل مفهوم من مفاهيم أي علم من العلوم الاجتماعية . وفي هذا السياق يتم عرض عدد من المفاهيم التي حاول الباحثون من خلالها تعريف القيادة الإدارية وهي :

يعرفها ليكرت بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (Likert,1961:4) .

"تعد القيادة مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية" (العجمي ، 2008م:29) .

كما عرفت بأنها " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير ، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" (أبو زعيتير، 2009م:8) .

القيادة الإدارية "شخص معين من قبل سلطة أعلى لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة ولا يعتمد في توجيهه لهؤلاء الأفراد على سلطاته الرسمية ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصي" (شهاب ، 2009م: 15).

وينظر إلى القيادة بأنها "علم وفن إدارة المؤسسة ويتألف ذلك من قيادة الأفكار والبشر لتحقيق نتائج مؤكدة" (العمري، 2009: 8).

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (عليوة ، 2001م: 45) المشار إليه في (السكرانه، 2010: 18).

"القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط ، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم ، وهي دور يهدف إلى التأثير في الآخرين" (شهاب، 2010م: 112) .

كما تعرف بأنها "الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين" (الشماع، 2007م: 253) المشار إليه في (جمعة و نوري، 2011م: 306) .

"القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين والتأثير بسلوكياتهم وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة" (اسماعيل وآخرون ، 2012م: 209).

القيادة الإدارية "تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن بيئة تنظيمية محددة المعالم والأنشطة والاختصاصات، وتتطلب مهارات متخصصة كوسيلة للقائد في التأثير على المرؤوسين" (حورية، 2013م: 411) .

"تسعى القيادة بوصفها عملية اجتماعية للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة" (المساعدة وآخرون، 2013م: 202)

كما ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي "جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض" (السكرانة، 2014م: 114) .

تعرف القيادة الإدارية بأنها ذلك "العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم" (رضا، 2010: 51) المشار إليه في (حنان، 2015: 3) .

ويعرفها أحمد 2007م المشار إليه في (وليد، 2016م: 68) بأنها "عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبثقة الاتباع وولائهم نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة"

القيادة هي فن سياسي وتتضمن القدرة على تغيير عقول وقلوب الآخرين وخلق الولاء والانتماء .
(www,hrdiscussion.com) تاريخ الدخول 2017/2/28

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نتصور مفهوم القيادة الإدارية بربطها بقدرات القائد العقلية والانفعالية على التأثير في سلوكيات المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة في إطار العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين .

أهمية القيادة الإدارية :

عرف الإنسان القيادة منذ بدء الخليقة ، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع ، فمن النادر أن تجد جماعة من الناس ليس لها قيادة وتعد القيادة من أفضل أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل ، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل ، والمنظمة التي تفنقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح ، كما أن للقيادة أهمية كبيرة في تسيير شؤون الحياة بشكل أفضل . (العزيمي ، 2016م: 49) . "إن أي منظمة مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجهها وتتسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف" (أبو النصر، 2013م: 21).

وتكتسب القيادة الإدارية أهميتها في الآتي : (العجمي ، 2008 م: 66)

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- 2- أنها البوتقة التي تتصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات .
- 3- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

- 4- تعمم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان .
- 5- تسيطر على مشكلات العمل وترسم الخطط اللازمة لعملها .
- 6- تهتم بتنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى .
- 7- تواكب التغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المؤسسة .

كما يضيف (المساعدة وآخرون ، 2013م: 202-203) أن أهمية القيادة الإدارية تتحدد في الآتي :

- 1- نشر المناخ الصحي الإيجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي وتوظيفه إيجابياً للاستفادة منه ، فالأفراد يتخذون من القائد رمزاً للعمل الإيجابي الذي يخدم المنظمة .
 - 2- تنمية الأفراد العاملين ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة وذلك من خلال الرؤية المتمثلة بمهارة توظيف أو استثمار الموارد البشرية .
 - 3- إنها حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها من جهة والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.
 - 4- ضمان الاستخدام الأمثل لبرامج الحفز والاتصال والتدريب بناء على القناعة التي يمتلكها القائد في أهمية تبني تلك البرامج عملياً .
 - 5- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات وشحن روح الإبداع والحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسسي .
- ولإيضاح أهمية القيادة الإدارية في المنظمات يمكن استعراض بعض جوانب ذات الصلة بالأهداف والتنظيم الإداري وكذا الجوانب الإنسانية والاجتماعية للقيادة الإدارية وذلك على النحو الآتي :

- 1- جانب تحقيق الأهداف .
- 2- الجانب التنظيمي للإدارة .
- 3- الجانب الإنساني للإدارة .
- 4- الجانب الاجتماعي للإدارة .

أولاً : أهمية القيادة في جانب تحقيق الأهداف :

تكتسب القيادة أهمية كبيرة في العملية الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وعلى الرغم من تعدد وتباين تلك الأهداف ،تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيقها محورا أساسيا في جميع التنظيمات الإدارية ، بما يمكنه من التأثير على مرؤوسيه وتحسين دافعيتهم نحو العمل والتوعية بأهمية تنفيذها، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات الموظفين من جهة ، وبين أهداف ومتطلبات المجتمع ككل من جهة أخرى. (كنعان ، 1999م:119) بتصرف

إن درجة النجاح التي يستطيع القائد تحقيقها إنما تعتمد على قدرته في تحقيق نوع من التوازن والمواءمة بين الأهداف جميعاً ، ومن هنا تظهر حكمة وبراعة القائد في إحداث التوازن المطلوب بينها . (القحطاني، 2013م:16)

ثانياً: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة :

تكتسب القيادة أهمية كبيرة في الإدارة إذ لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها ، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم ، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه ... (بوراس،2014م:73) .

إن عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين هي من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه ، فدور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي هام وأساسي يتمثل في تنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم ، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيه ، وبالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها . (السكارنه ، 2014م: 116)

ثالثاً : أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة :

"يعد إشراك الأفراد في مناقشة ما يمس شؤونهم وحياتهم ومشكلاتهم اليومية والاعتداد بما يبذونه من أطروحات وأفكار ذات قيمة تنصب في تحقيق أهداف المنظمة وهو إشعار من القائد نحو

العاملين بالعرفان والتقدير والاهتمام ، كما أن تطوير العمل على استخدام مهاراتهم وحفزهم بحماس ورضا وقبول تؤدي إلى إبداع الطاقات لديهم وفاعلية أدائهم وإنتاجهم ، إن العلاقات الإنسانية في القيادة تعني اندماج الأفراد العاملين في عملهم بطريقة تدفعهم إلى العمل متعاونين بإنتاجية عالية على إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية بمعنى آخر ، النظام الوظيفي منظوراً إليه من زواياه الإنسانية" (بنتن، 2008م:95) . كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمؤسس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها ، وهو ما يسمى بدور التبعية ، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك سلوكاً يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه فضلاً عن دوره كزميل للقادة الآخرين ، الذي يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم... (بوراس، 2014م:74).

رابعاً: أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة :

ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري على اختلاف صوره وأشكاله يضم مجموعاً من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة . ومحور نشاط الإدارة التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها ، ابتداء من الأسرة والمدرسة والجامعة ، إلى الجمعيات على اختلاف أنواعها والنقابات والشركات والمصالح الحكومية ، وانتهاء بالدولة ، والتنظيم هو العامل الحاسم في نجاح هذه النشاطات الإنسانية الجماعية وتحقيق أهدافها ، لأنه أصبح من المألوف أن ينتمي الفرد في عصرنا إلى واحد أو أكثر من هذه التنظيمات الإنسانية حتى وصف المجتمع اليوم بأنه مجتمع تنظيمات . (السكرانه ، 2014م: 119)

"إن الدور الاجتماعي للقيادة هو امتداد للنشاط الاجتماعي للأفراد في التنظيم خارج نطاق العمل التي تتضمن الاشتراك في الرحلات والخدمات العامة والزيارات الاجتماعية والثقافة الترفيهية ، فالقائد يتأثر في ممارسته لمهامه بعوامل اجتماعية نابعة من الأفراد العاملين في المنظمة ويتمثل هذا التأثير بعوامل العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع والعادات والتقاليد والقيم" (بنتن ، 2008م:98).

وتؤكد الآراء السابقة على أن القيادة الإدارية مهمة جداً في المنظمات ، وبدونها لا يمكن للقائد الإداري أن يسيطر على جميع المتغيرات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية التي تحيط بالمنظمة، إذ أن القيادة تهئ الظروف المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة ومواكبة المتغيرات وتنمية القدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى .

طبيعة القيادة الإدارية :

تلعب القيادة دوراً بارزاً وأهمية كبيرة في بناء الجماعات المختلفة، وللقائد دور بالغ الأهمية في تماسك وتركيب الجماعة وأهدافها وأيديولوجيتها ؛ لذلك نال موضوع القيادة اهتماماً واسعاً بين العلماء السلوكيين وعلماء الإدارة ، وركزت كثير من الأبحاث على تحليل السلوك القيادي بأبعاده واتجاهاته المختلفة، وتحليل صفات القائد الناجح ، وكيفية اختيار القادة وتدريبهم ، وهل من الأفضل أن يكون القائد ديمقراطياً أو أوتوقراطياً ؟ وهل النمط القيادي ثابت أو متغير تبعاً لتغير الظروف المحيطة ؟ وهل يمكن إعداد القادة وتدريبهم أو أن ذلك استعداد شخصي يوجد لدى الأفراد ؟ أو أن الجماعة التي يوجد فيها هي التي تصنعه ؟ ومما لاشك فيه أن هذه التساؤلات قد أثرت في موضوع القيادة أثراً كبيراً وظهر على أساسها علم القيادة كعلم مستقل بذاته له أسسه، مفاهيمه ، ونظرياته . (العبادي ، 2012م: 135-136) .

وينظر بعض الباحثين إلى طبيعة القيادة على أساس أنها مزيج من العلم والفن فتعرف بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم . والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة وفي المدارس وفي الأندية وفي المصانع وفي الحكومة ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف الإنتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة . (العجمي، 2010م: 178).

كما ينظر إلى طبيعة القيادة على أن لها دوراً جماعياً يعتمد على كثرة التفاعل واستمراريته وأن المركز الوظيفي لا يؤكد فعالية القائد ، وأنها في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، كما أن معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد ، ومميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل ، وأن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقناع أو يعطون برهاناً برغبتهم في

السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة ، والشعور الذي يحمله الناس لشخص ما هو عامل يدل فيما إذا كان الناس سيتقبلون سلوكه القيادي وأن القيادة تتبدل من موقف إلى آخر. (الدوبك وآخرون ، 2001م: 29-31) .

مما سبق طرحه عن طبيعة القيادة بأنها علم وفن ، وتعتمد على كثرة التفاعل واستمراريته ، وأن الأفراد هم الذين يحددون إن كانوا سيتقبلون سلوك القائد ، الأمر الذي يدل على أنها عملية تبادل بين القائد والأفراد تستمر بالصفات التي تميز القائد عن غيره لا بالمركز الذي يشغله وكذلك بتقبل الأفراد لسلوك القائد وتأثيره عليهم .

صفات القائد الإداري :

يتحلى القائد الإداري بمجموعة من الصفات التي تجعله قادراً على التأثير في الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وفي هذا السياق قد أشار البعض إلى عدد من الصفات نوجز منها الآتي :

جدول رقم (1)

يوضح صفات القائد الإداري

الباحث	صفات القائد الإداري
داني كوكس وجون هوفر *	صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية- النشاط العالي - الإنجاز- امتلاك الشجاعة- العمل بدافع الابداع- العمل الجاد بتقان والتزام- تحديد الاهداف- استمرار الحماس- امتلاك الحنكة- مساعدة الآخرين على النمو .
بوراس **	التفاعل الاجتماعي- اليقظة- الحرص على تحقيق هدف الجماعة - الايجابية والمبادأة- التنظيم- قوة التحمل- التمثيل الخارجي للجماعة- الذكاء- التخطيط- الحكمة- العلاقات العامة- التواضع- الروح المعنوية- العدل- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والاتباع- الولاء- الإنتاج- الثقافة- الروح الاجتماعية- التوافق الاجتماعي النفسي- القيم الدينية- النزاهة والأمانة- الديمقراطية- إنكار الذات- الامتياز الفردي- اللباقة- العمل لصالح الجماعة- إجادة التعبير والخطابة .
العزيزي ***	الثقة بالنفس- المثابرة- الطموح- السيطرة- البشاشة- الحزم- القدرة على التجديد- الصحة الجيدة-المظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق .

* (العمري ، 2009م: 21)

** (بوراس ، 2014م: 69-72)

*** (العزيزي ، 2016م: 55)

الصفات التي تم عرضها تدل على أن صفات القائد ليست موروثة كما كان يعتقد ، بل هي مزيج من الصفات الموروثة والمكتسبة من الممارسة العملية (الخبرة) تتداخل فيها القيم الدينية والاجتماعية والعلمية . كما أنه لا توجد صفات (معايير) ثابتة يمكن على أساسها اختيار القائد الفعال ، والقيادة ليست صفات يتمتع بها القائد فحسب ، بل هي أيضاً سلوك يمارسه ، يتداخل فيه الموقف والأفراد والتنظيم .

الفرق بين القيادة والإدارة :

اجملاً يمكن أن توضح الفروقات بين القائد والمدير بالمقارنة بالجدول الآتي :

جدول رقم (2)

المقارنة بين القيادة/ القائد والإدارة/ المدير

الباحث	القيادة / القائد	الإدارة / المدير
المساعدة وآخرون *	ملهم ذو توجه روحي وعاطفي، رسالي ومستبصر يركز على المستقبل، متحمس، قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، مرن ويستجيب للتغيرات، قادر على الإيحاء وإثارة الحماس، مبدع، يتميز بالجرأة والاقدام، ذو خيال واسع، تجريبي، مبادر للتغيير، قوة شخصية ذاتية، يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها .	مفكر ذو توجه عقلاني واقعي، مشاور للآخرين ويقدم النصح، مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق، متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية، واقعي المزاج، تحليلي، منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني، محترس في اتخاذ القرارات، سلطوي ملتزم بالقوانين، يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار، يستند على قوة موقعها الوظيفي، يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها.
أبو النصر **	يحاول فعل الأشياء الصواب، يفكر ويضع الرؤية ويعبئ الطاقات .	يحاول فعل الأشياء بطريقة صواب، ينفذ ويخطط .
العزيمي ***	يمارس أسلوب القدوة والتدريب- القيادة فن، يتعامل مع سلوكيات- يمنح- يهتم	يركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء، يتعامل مع أهداف-

بالكليات- يركز على الرقابة الذاتية- قادر على تسويق أفكاره- له أتباع- ذو شخصية جذابة (كارزما تية)- يتسع صدره للنقد- يستفيد من الصراعات لصالح العمل.	يوزع- يهتم بالتفاصيل- يراقب أداء الموظفين- يوجه الأوامر- له رؤوسين- يعتمد على السلطة الرسمية- يؤمن بالحوافز المادية كثيراً- يوجه اللوم للآخرين - يتجنب الصراعات.
--	--

* (المساعدة وآخرون، 2013م: 204)

** (أبو النصر، 2013م: 79)

*** (العزيمي، 2016م: 55-56)

يعتمد نجاح القائد الإداري على القدرة في التعامل مع المتغيرات واتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التنمية الذاتية للعاملين والعمل كفريق متكامل والتفكير بالمستقبل والتعامل الجيد مع الأفراد . بمعنى أن الإدارة إذا كانت تتمتع بقيادة تعمل على التحفيز والتوجيه وبث روح الحماس والابداع في الأفراد فإنها ستتهض هذه الإدارة في تحقيق أفضل النتائج المرجوة.

أنماط القيادة :

عرف الفكر الإداري عددا من الأنماط القيادية التي صنف من حيث السلطة ووفق معيار السلوك للقيادة الإداريين الأمر الذي أدى إلى تنوع هذه الأنماط وتعددتها إذ "تتعدد أنماط القيادة وتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف ، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره" (العدوانى ، 2013م: 19).

أولاً : أنماط القيادة حسب معيار السلطة : -

صنفت أنماط القيادة من حيث السلطة التي يمتلكها القائد إلى نمطين ، نستعرضهم على النحو الآتي :

1- نمط القيادة الرسمية :

تستمد القيادة سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي ، ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة ، إذ يقوم المدير أو القائد بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم ، الأمر الذي يفرض على الرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقاً

للأنظمة السائدة ، (...) وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات ، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيساً لها ، وتعقيدها ، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ، ومدى تخويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى . (العمرى، 2009م: 28)

وترى الباحثة أن على المنظمات الاهتمام بهذا النمط من القيادة الرسمية لأنه يلعب دوراً في التأثير على المنظمة في رفع درجة كفاءة أداء العاملين بتنفيذ التعليمات من خلال قدرة القادة على تحديد الأعمال والأهداف المراد تحقيقها ووضوحها والتنسيق فيما بين أقسام المنظمة المختلفة ومدى تفويض السلطة في بعض المهام للعاملين .

2- نمط القيادة غير الرسمية :

تبرز القيادة غير الرسمية أساساً داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره ، فالقائد غير الرسمي يبرز في المجموعة نتيجة المكانة التي يحظى بها لدى المجموعة، وتتولد مكانته أي منزلته الاجتماعية لدى مجموعته نتيجة الاختلاط والتفاعل المستمر بين أعضائها ، بحيث يؤدي ذلك مع مرور الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة وعلاقته بباقي الأعضاء ، ومن ثم يظهر إجماع حول الشخص الذي تكون له الكلمة الأخيرة في القرارات التي تهم المجموعة والسلطة المعترف بها له من المجموعة . وتنشأ القيادة غير الرسمية من خلال الآخرين داخل المؤسسة عندما يساندون شخصاً ما ويتقبلون سلوكياته ، وهذا النوع من القيادة لا يستند إلى الوظيفة الرسمية التي يشغلها الشخص في المنظمة ، وإنما ينشأ عبر فترة من الزمن من خلال الاتصال . (فارس، 2010م: 64)

يتضح من العرض السابق أن نمط القيادة غير الرسمية له تأثير على سلوكيات العاملين في المنظمة من خلال اتباعهم للقائد غير الرسمي الذي يتقبلون أفكاره ويجعلون الكلمة الأخيرة له في القرارات التي تمسهم نتيجة الاتصال الدائم فيما بينهم .

ثانياً : أنماط القيادة حسب معيار سلوك القائد :-

صنفت القيادة حسب سلوك القائد في اتخاذ القرارات إلى ثلاثة أنماط على النحو الآتي:

1- نمط القيادة الأوتوقراطية :

يشار إلى أن القيادة الأوتوقراطية (التسلطية) عادة تحصر اتخاذ القرارات بيد القائد وحده كما أنها لا تهتم بمعرفة وجهات نظر العاملين معها ، ولا تشركهم في عملية اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى إحجام القائد عن تفويض السلطة لمروؤسيه لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ، في وقت من الممكن أن يمتلك فيه الأفراد كثيراً من المعلومات ذات الأهمية بالنسبة للعمل - وهذا يعني أن القائد الأوتوقراطي لا يأخذ برأي الأفراد وينفرد بالقرار لوحده - إلا أن القائد التسلطي الأوتوقراطي لا يهتم بهذا كما لا يلتفت إلى رغبات مروؤسيه بشأن سير العمل الإداري.(علي، 2000م: 177)

يتصف القائد الأوتوقراطي غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية ، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء ، ويتجه مباشرة إلى هدفه ، وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه ويفخر بأعماله وقلما يعترف بأخطائه ، ويستخدم التأثيرات السلبية والإيجابية أو قد يلجأ إلى وسائل ترغيبه كالثناء ، أو المديح ، أو قد يلجأ إلى المناورة والاحتواء بحيث يوهم المروؤسين بالاهتمام بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات . (عباس ، 2010م: 161)

أطلق كثيراً من الباحثين عند دراستهم للنمط الأوتوقراطي عدداً من المسميات تبرز نوع السلوك القيادي فيه منها : (الاسطل ، 2009م: 183-184)

- 1- النمط الاستبدادي : الذي يتسلط ويتحكم ، ويكون قاسياً ، وصارماً مع مروؤسيه .
 - 2- النمط الفردي : الذي يتخذ القرارات بصورة منفردة بالنسبة لمؤسسته، دون استشارة غيره .
 - 3- النمط الديكتاتوري : سمي بذلك لأنه نابع من التسلط ، والاستغلال ، والجبروت.
 - 4- النمط الأوتوقراطي : ينوب هذا الاسم عن جميع المسميات السابقة فهو النمط الأوتوقراطي (التسلطي) لأن كلمة أوتوقراطي تشمل جميع المعاني السابقة ، وهي محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في مؤسسته إلى سيطرته ، وسلطته .
- ومن أبرز الأنماط السلوكية للقائد الأوتوقراطي : (العجارمة ، 2012م: 43)

1- القيادة الاوتوقراطية المتسلطة : تتميز بالنظر إلى الإنسان بأنه أداة للعمل ومصدراً

للإنتاج ، ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي بتأثيره في المرؤوسين دون مشاورتهم وأخذ رأيهم حين اتخاذ القرارات والتعليمات . كما يقوم القائد بالعقاب دون اهتمام بمشاعر وعواطف المرؤوسين ، وفي حال ظهور خلافات في العمل فإنه يحاول إيقافها، ويعتقد أن هذا الأسلوب هو الأمثل في التعامل مع المرؤوسين .

2- القيادة الاوتوقراطية الخيرة أو الصالحة : يستخدم القائد أسلوب الإقناع في معاملة

مرؤوسيه ، فضلاً عن تحليه بالطيبة والرفقة عندما يريد من مرؤوسيه تنفيذ عمل ما ، ولكنه يلجأ للقسوة والإكراه عندما يشعر أن المرؤوسين لم يُنفذوا عملهم بشكل جيد في بعض الأحيان .

3- القيادة الاوتوقراطية المناورة (اللبقة) : تقترب من النمط الديمقراطي ، إذ يعتقد القائد

أن مشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات وسيلة غير مجدية ، لكنه يخلق فيهم الشعور بالمشاركة الفعلية ، ولا يأخذ القائد آراء المرؤوسين بعين الجدية مهما كانت فعالة .

وبالرغم من تعدد الأنماط السلوكية التي تمارسها القيادة الأوتوقراطية إلا أنها تظل محتفظة بسمتها العامة القائمة على التسلط والديكتاتورية واستحواذ القائد الإداري فيه على حق اتخاذ القرارات دون إشراك مرؤوسيه .

مزيا نمط القيادة الاوتوقراطية :

تميزت القيادة الاوتوقراطية بمزايا عدة تتمثل في الآتي : (الأسطل ، 2009م: 187)

1- يعد هذا النمط ناجحاً في بعض المواقف أكثر من الأنماط القيادية الأخرى ، ولا سيما تلك

المواقف التي تبدو ديمقراطية في مظهرها لا في جوهرها ، ومن أمثلة تلك المواقف فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم ، وتلك المواقف تتطلب الحزم والشدّة لحسم الأمور سريعاً ، إلا أنه ينبغي أن يكون القائد على قدر كاف من الكفاءة وأن يتمتع بنظرة بعيدة المدى في تصوره للأمور ، ويكون قادراً على اتخاذ القرارات.

2- يعد أسلوباً ناجحاً في التعامل مع بعض المرؤوسين ذوي الخصائص النفسية المحدودة ،

كالذين لا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة ، أو الذي تنقصهم الثقة بالنفس ، أو المرؤوسين الذين يتسمون بالعدوان في معاملتهم لزملائهم .

3- يُكرس القائد معظم وقته في عمله ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه اسم القائد المتقاني .

عيوب نمط القيادة الأوتوقراطية :

يشار إلى أن لهذا النوع من القيادة آثارا سلبية على العاملين، نذكر منها ما جاء في (العتيبي ، 2008م: 31)

- 1- تدني مستوى الروح المعنوية للعاملين وتدميرهم وانعدام الرضا الوظيفي لديهم .
- 2- ظهور المشاحنات بين القائد والعاملين معه .
- 3- قلة ولاء العاملين للقائد وضعف الحماس في تنفيذ أوامره .
- 4- القضاء على روح الابتكار والتميز والإبداع لدى العاملين .
- 5- الاتصال مركزي من أعلى إلى أسفل ومن ثم ينعدم التفاهم بينهم .
- 6- يتبنى العاملون إقامة تنظيم منافس للقيادة غير رسمي للتخفيف من توترهم وقلقهم النفسي ويحدث الصراع بين التنظيمين مما يؤثر على سير العمل
- 7- تزايد الشكاوى والتظلمات وتعالى الأصوات والغياب ودوران العمل بين العاملين.
- 8- من الصعوبة بمكان تحقيق هذا النمط وتطبيقه لأنه يحتاج للخبرة والقدرة لدى القائد كي يقوم بمهامه على أكمل وجه .

يفرض النمط الأوتوقراطي الخوف بين صفوف المرؤوسين مما يجعلهم غير قادرين على الابتكار وتقديم الأفضل، وهذا النمط لن يحقق الكفاءة في تحقيق الأهداف .

2- نمط القيادة الديمقراطية :

تهتم القيادة الديمقراطية بالمرؤوسين ، وتسمى القيادة الاستشارية أو الإنسانية ، أو الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين. فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب ، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض . (حمادات ، 2006 م: 28)

تشجع القيادة الديمقراطية حاجات كل من القائد والمرؤوسين ، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل ، ويتقبل المرؤوسون قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد في هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات وبذلك يضيف إلى قوته

الجماعة كلها ، ومهمته الرئيسة تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية ، وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة ، ومناقشة مشكلاتها بصورة جماعية . (المساعدة وآخرون، 2013م: 206)

مزايا نمط القيادة الديمقراطية :

القيادة الديمقراطية كغيرها من الأنماط القيادية الأخرى لها مزايا ، وفي هذا السياق نذكر منها الآتي : (مغاري ، 2009م: 60)

1- يقوي تأييد المرؤوسين لأهداف المؤسسة ، ويقلل من ناحية أخرى من نسبة التغيب عن العمل ، ومن الصراعات ، ويزيد من التماسك بينهم ، ويجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة ، ويسود المرؤوسين جواً من الرضا عن العمل وتتميز علاقة المرؤوسين بروح الصداقة والتعاون وروح الفريق ، ويزيد من إنتاجهم .

2- توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسينه .

3- يعمل على تنمية روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين ، وإعطائهم فرصة للتعبير عن شخصياتهم ، وقدراتهم ، حيث تلغي السلبية التي توجد في النمط الاوتوقراطي ، والفوضى التي توجد في النمط الترسلّي.

عيوب نمط القيادة الديمقراطية :

أشار القحطاني إلى بعض العيوب التي تؤخذ على هذا النمط ، وهي على النحو الآتي : (القحطاني ، 2013م : 36)

1- يُقدم القائد تنازل عن بعض مهامه القيادية في سبيل إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار .

2- بعض القادة ملتزمون بما يمليه عليهم مراكزهم الوظيفية ولا يكون هناك مجال في عملية تبادل الرأي مع المرؤوسين .

3- اهتمام القائد بالمرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع إنتاجهم .

وترى الباحثة أن النمط الديمقراطي من القيادة يتيح الفرصة أمام المرؤوسين لإبداء آرائهم حول مشكلات العمل في جو من الثقة بينهم وبين القائد الذي يمنحهم بعض الصلاحيات من خلال

التفويض ، مما يشعر المرؤوسين بالانتماء لمؤسساتهم فيزيد من التزامهم وإنتاجهم والعمل الجماعي فيما بينهم .

3- نمط القيادة المتساهلة :

أطلقت تسميات عديدة على النمط المتساهل منها القيادة الحرة ، القيادة المنطلقة ، القيادة الفوضوية ، القيادة غير الموجهة ، أو سياسة إطلاق العنان ، وكلها مسميات تشير إلى ضعف فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلي (المتساهل) لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز ، وتتخطى الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة ، بل اضطراب وتسبب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة . (أبو عيدة، 2010م: 39) .

ويستند هذا النمط إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون ، وبالأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً وصحيحاً ، فالقائد المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منه ، ولا يحاول تعريف العاملين بوجهة نظره ، لعدم رغبته في تقييد حريتهم في التصرف ، أو فرض أسلوب معين عليهم ، وعادة ما يتميز القائد المتساهل بالشخصية المرحية والمتواضعة والمعلومات الغنية في أمور مهنته ، وعلاقته مع العاملين يسودها الحب والاحترام والتقدير ، ونادراً ما يأخذ موقفاً صريحاً يبين رأيه بالعاملين معه ، لأنه يعد مثل هذا الموقف نوعاً من التدخل في شؤونهم الخاصة والمهنية . (العرفي ومهدي ، 1996م) المشار إليه في (العدواني، 2013م: 23)

مزايَا نمط القيادة المتساهلة :

يتسم هذا النمط من القيادة بعدد من المزايا نذكر منها الآتي : (العميان ، 2002م: 262)

1- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة ، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين .

2- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث .

عيوب نمط القيادة المتساهلة :

على الرغم من مزايا هذا النمط إلا أنه وجهت له انتقادات نذكر منها الآتي : (العتيبي، 2008م:34)

- 1- نمط غير مجد ونادر التطبيق ، حيث يساعد على التهاون في العمل .
 - 2- التسبب والتدمير والقلق من سمات المؤسسة التي يشيع فيها هذا النمط ، وبروز العدوانية والتنافر بين العاملين وضعف مستوى إنتاجيتهم .
 - 3- يُعد سلبياً ، وتسوده الفردية التي يصعب قيادتها ومن ثم يصعب توجيهها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .
- هذا النمط من القيادة لا يُساعد على بناء قادة للمستقبل ذات كفاءة وخبرة وثقة بالنفس ، بل يجعل الكل يعمل كما يروونه مناسباً دون أن يكون للقائد هنا أي دور في التوجيه أو المتابعة ويفتقر إلى التعاون بين الأفراد وإلى تنظيم العمل وضبطه .

نظريات القيادة الإدارية :-

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة ، وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي ، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد ، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة ، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها، وخصائص القائد الإداري الناجح . (عمار، 2015 م:21)

وهناك نظريات كثيرة في القيادة منها على سبيل المثال القيادة التحويلية والقيادة الابداعية والقيادة التشاركية وغيرها ولكن الباحثة تركز على النظريات ذات الصلة بموضوعها والقريبة منه .

سيتم عرض أهم نظريات القيادة الإدارية على النحو الآتي :

1- نظرية الرجل العظيم (1910م)

2- نظرية السمات

3- النظريات السلوكية

أ. نظرية الخط المستمر (المستقيم) في القيادة (1958م)

إ. نظرية الشبكة الإدارية (1964م)

إ. نظرية النظم الإدارية الأربعة

4- نظرية X,Y (1906-1964)

5- النظريات الموقفية

أ. النظرية الموقفية لفيدلر (1967م)

إ. نظرية نضج التابعين (1969م)

إ. نظرية المسار - الهدف (1971م)

1- نظرية الرجل العظيم :

يُعد فرانسيس جالتون من أبرز الدعاة لهذه النظرية وقدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لتلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة ، وقد ظلت هذه النظرية موضع اهتمام الباحثين والدارسين خلال القرن الماضي ، وكانت نتيجة هذه الدراسات نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسيولوجية) والعقلية والشخصية للقادة العظام . وينطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات أهمها : نظرية الأمير - نظرية البطل - نظرية الرجل المتميز . (القحطاني ، 2013م:20-21).

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها ، وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات الآتية : (العميان ، 2002م: 263)

1- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة .

2- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.

3- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

وبناء على هذه النظرية فإن القيادة لا تتوافر إلا في عدد محدود من الأفراد ، وتكون قاصرة على فئة من الإداريين دون غيرها ، ويتضح من ذلك أن هذه النظرية تمثل الاتجاهات القديمة في

حكم الشعوب ، لضمان تنفيذ المرؤوسين للأوامر دون مناقشة سلوك القائد الذي يتمتع بسمات عالية . (العدواني، 2013م:15) .

كما أشار عطوي إلى أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لابد أن يعتمد القائد على المعطيات العلمية والمبادئ التي يتم التوصل إليها من خلال التجريب ، بالإضافة إلى أن القائد بحاجة للتدريب، لأن القيادة علم وفن.(عطوي، 2001م:80) .

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظرية الرجل العظيم أهمها: (العتيبي ، 2008م: 39)

- 1- أنها أهملت دور البيئة والمنظمة في صنع القائد ، حيث تجاهلت أسساً مهمة في القائد ، مثل الخبرة العملية ، والمعرفة ، التي يمكن أن يتحصل عليها من العمل، التي قد تساهم في ترقيته لمنصب موقع قيادي مستقبلاً .
- 2- لم تركز على الموقف الذي يجد القائد فيه نفسه ، وكيف يتصرف معه ، لأنه ليس هناك سمات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل المواقف .
- 3- لم يجمع الباحثون المؤيدون لهذه النظرية على الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائداً .

2-نظرية السمات :

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يصنع ، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة ، ظهرت نظرية السمات ، وتدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم ، ومن أهم هذه السمات ما يأتي : (العميان ، 2002م: 263-264)

- 1- سمات جسمية : مثل الطول ، حسن المظهر ، الصحة ، الحيوية والنشاط .
- 2- سمات ذهنية : مثل الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بُعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- 3- سمات شخصية : مثل التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس .

4- سمات وظيفية : مثل الاهتمام بالإنجاز، المبادأة والابتكار، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور .

5- سمات اجتماعية : مثل النضوج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، القدرة على التداخل وإقامة علاقات مع الغير، الرغبة في التعاون مع الآخرين .

لخص أوردواي ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء في عشرة صفات ، هي : الطاقة الجسمية والعصبية، الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس، الذكاء، القدرة على عقد علاقات الصداقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، العمل من أجل تطبيق التكامل، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين . (عمار، 2015م: 23)

كما أشار (حسان والعجمي، 2010م: 229) إلى خصائص نظرية السمات بما يأتي:

- 1- تركيز على القائد من حيث شخصيته وسماته وخصائصه .
- 2- تختلف المعايير في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر .
- 3- تتوقف السمات على طبيعة المواقف الاجتماعية للمنظمة وأهدافها ومدى تغيرها عبر الزمن.

الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات :

تتطوي هذه النظرية على عدد من العيوب منها : (أبو النصر، 2013م: 107)

- 1- أن نظرية السمات لم تحدد الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.
 - 2- تجاهلت تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة .
 - 3- لم تفرق بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة .
 - 4- تنتظر إلى أن العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة .
- "يلاحظ أن هناك خللاً في المنهجية المتبعة لهذه النظرية لأنها تبدأ بالشخصيات التي تعد قيادية، ومن ثم تجميع الموصفات التي تتوافر في هذه الشخصيات، وهي تنطلق من فرضية صريحة أو ضمنية بأن القائد يولد ولا يصنع وأن القيادة موهبة وهو أمر قد يعني أن على الإدارة أن تنتظر مجيء القادة العظام ولا تعطي لنفسها أي دور في خلق وتطوير مثل هؤلاء القادة عن

طريق التدريب . وجانب آخر من جوانب القصور في هذه النظرية هي أنها لا تستطيع أن تحدد عملياً وبشكل جلي المواصفات أو السمات التي تفسر حقيقة القادة، ذلك أن هناك من عرفوا بأنهم قادة مع أنهم لم يتمتعوا بكافة هذه السمات" (علي، 2004م: 209).

3- النظريات السلوكية :

أدى عدم الحصول على نتائج منتظمة وثابتة من أبحاث ودراسات مدخل السمات إلى محاولة استكشاف عوامل أخرى تفسر ظاهرة القيادة . فبدأت دراسات سلوكيات القائد في الفترة من منتصف الخمسينات حتى منتصف الستينات . (صفحي، 2011م: 27) .

وبدأت الدراسات في متابعة سلوك القادة والتابعين من خلال الآتي:
(العتيبي، 2008م: 39-40)

- 1- متابعة سلوك القادة ومدى تأثرهم بالتابعين لهم .
- 2- متابعة التابعين ، من حيث طرق حفزهم وسلوكياتهم وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعامله معهم، وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة هما :
(أ) الاهتمام بالإنتاج (ب) الاهتمام بالتابعين .
- 3- التركيز على الوظيفة .

من أهم الانتقادات التي وجهت للنظريات السلوكية إغفالها للموقف إذ أن سلوك القائد يختلف باختلاف الموقف مما يشير إلى بعض القصور في مفهوم هذه النظريات التي يصعب تفهمها بالنظر إلى أن القائد الذي ينجح في موقف معين قد يفشل في موقف آخر يختلف عنه . (العبادي ، 2012م: 142) .
وفي هذا السياق يمكن عرض عدد من النظريات السلوكية على النحو الآتي :

أ. نظرية الخط المستمر (المستقيم) في القيادة :

ظهرت هذه النظرية عام 1958م على يد Tannenbaum & Schmidt في مقال بعنوان كيفية اختيار الأسلوب القيادي، وتناولوا في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومروسيه على أساس خط متصل أو مستمر يقيس سلوك القائد بحيث يكون الطرف الأيمن السلوك الديمقراطي والأيسر السلوك التسلطي الذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد تركها للمروسين في

المشاركة في اتخاذ القرار، وأكد أن أسلوب القيادة يتوقف على قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والموقف الذي يكون فيه، فالقائد لا يختار أسلوباً واحداً، بل يكون مرناً بدرجة كافية يتلاءم مع المواقف التي تواجهه . (صالح، 2013م: 24) .

وضمن خصائص القائد المؤثر نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين وشعوره بالأمان، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية واستعدادهم للقبول وتحمل المسؤولية، وقدرتهم على العمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة، وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها، أما أبرز خصائص المواقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفاعلية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشكلات المطروحة وضغط الزمن وغيرها . (المساعدة وآخرون ، 2013م: 210-211)

ووفقاً لما أورده بعض الباحثين فإنه لا يوجد سلوك قيادي ناجح في كل الأوقات، وأن يعتمد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل وهي على النحو الآتي : (العميان، 2002م: 265-266)

أ : العوامل المتعلقة بالمدير :

- 1- قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار وحده .
- 2- مدى ثقته بكفاءة مرؤوسيه وقدرتهم على تحمل المسؤولية .
- 3- مدى استعداد المدير بأبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في أخطاء.
- 4- الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير وهل يرغب في لعب دور الموجه والأمر أم الأخذ بقيادة الفريق الواحد ؟ .

ب : العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :

- 1- الرغبة لديهم في الاستقلالية بالعمل .
- 2- القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار .
- 3- الاهتمام بموضوع القرار .
- 4- فهم أهداف المنظمة وتوفير الولاء التنظيمي لديهم .
- 5- توفر المعرفة والكفاءة لاتخاذ القرار .

ج : العوامل المتعلقة بالموقف / الوضع :

- 1- التقاليد والأعراف التنظيمية (المدخل الفردي/ الجماعي لاتخاذ القرار، المركزية/اللامركزية).

2- التشتت الجغرافي للمنظمة .

3- قدرة الجماعة التنظيمية في العمل معاً كفريق .

4- مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار .

ويضيف العتيبي وصف لهذه الأساليب الإدارية وفق نظرية الخط المستمر في القيادة على النحو الآتي : (العتيبي، 2008م: 51)

1- الإداري المستبد : هو النوع الذي يتخذ القرار بنفسه ويأمر بتنفيذه دون نقاش وهو متسلط جداً .

2- الإداري المساوم : هو النوع المسوق الذي يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به وهو متسلط .

3- الإداري المحاور : هو النوع المستقصي الذي يبني قراره بعد تمحيص آراء المرؤوسين، وهو متسلط إلى حد ما .

4- الإداري الاستشاري : هو النوع التجريبي الذي يطرح قراراً مؤقتاً قابلاً للتغيير، وهو وسط بين النمط الديمقراطي والمتسلط .

5- الإداري المحلل : هو النوع الباحث الذي يعرض المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات والآراء ويتخذ القرار المناسب .

6- الإداري الموجه : هو النوع المبتعد عن المسؤولية الذي يعرض القضية ويدعو المرؤوسين لاتخاذ القرار .

7- الإداري التسبيبي : هو النوع المتساهل الذي يترك الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرار في ضوء الحدود المعلنة، وهو قائد متسيب .

II. نظرية الشبكة الإدارية :

طور هذه النظرية كل من (Robert Blake and James Mouton) واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما : الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد ، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، المحور الأفقي ويمثل الاهتمام بالإنتاج بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد، ويشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام ورقم (2) إلى أقصى درجة اهتمام ، والشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة (81 أسلوب قيادي) (العميان، 2002م: 270) . وإذا كانت هذه

الأنماط الواحد والثمانون عادة ما تستخدم في مجال التدريب الإداري والتطوير التنظيمي، حيث يتم تشخيص نمط كل مدير من المديرين المطلوب تتميتهم إدارياً وبالتالي تطوير التنظيم من خلال تدريبهم على أنماط أفضل أو أكثر كفاءة، فإنه عادة ما يكفي في مجال شرح فكرة الشبكة الإدارية بخمسة أنماط . (ديري، 2011م: 169)

ويمكن عرض الأنماط الخمسة لفكرة الشبكة الإدارية كما حددها بليك وموتن على النحو الآتي: (صالح، 2013م: 30)

1- النمط الأول (1-1) : يطلق عليه نمط القيادة الفقيرة أو النمط الضعيف قيادياً، ولا يعطي فيه القائد سوى قدر ضئيل من الاهتمام للإنتاج والمروسين معاً، ويتصف القائد هنا بأنه انسحابي وعديم التدخل تجنباً للمشاكل ، كما أن اتصاله بمروسيه ضعيف، ويبحث القائد في هذا النمط مروسيه على العمل في حدود منع الاستغناء عنهم فحسب، ويعمل بالقدر الذي يُخلّيه من المسؤولية فحسب، لضمان البقاء في الوظيفة.

2- النمط الثاني (9-9) : يطلق عليه نمط القيادة الحقيقية وهو نقيض النمط القيادي (1-1)، حيث يعطي فيه القائد أقصى درجات الاهتمام للإنتاج والمروسين معاً، ولتحقيق أفضل النتائج نجده يمزج الأهداف الإنتاجية للمنظمة باحتياجات المروسين فيها ، يحفز على المشاركة، يتصرف بحزم، يطرح القضايا للنقاش المفتوح، يجعل الأولويات واضحة، يخترق الحواجز، يتصرف بعقل مفتوح، يشجع وجود درجة عالية من المشاركة والعمل كفريق في المنظمة .

3- النمط الثالث (9-1) : يطلق عليه القيادة الاجتماعية ، ويعطي القائد جل اهتمامه للمروسين مع اهتمام ضئيل بالإنتاج، ويركز القائد على اتجاهات الموظفين ومشاعرهم وتلبية حاجاتهم الشخصية والاجتماعية اعتقاداً منه أن المروسين يحققون أعلى مستويات الأداء في ظل ذلك، فيحاول القائد إيجاد مناخ إيجابي من خلال تبني مبدأ الموافقة مع الآخرين ومساعدتهم والعمل على راحتهم بما يوجد ظروف ودية ومريحة في المنظمة وفي إيقاع العمل.

وتشرح المخالفي النمطين الآخرين على النحو الآتي : (المخالفي ، 2008م: 30)

4- النمط الرابع (9-1) : يشير إلى درجة اهتمام عالية بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالأفراد، وينظر القائد هنا إلى العاملين نظرة آلية، ويهتم بالكفاءة والإنتاجية، ومن ثم فإن نمط القائد هنا أوتوقراطي استبدادي .

5- النمط الخامس (5-5) : يشير إلى الإدارة التي تؤمن بالحل الوسط ، بحيث تعطي تركيزاً متساوياً للإنتاج والأفراد . ويبين الشكل التالي نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون .

وإلى جانب الأنماط الإدارية الأساسية الخمسة للشبكة الإدارية ، يشير بليك وموتون أيضاً إلى وجود أنماط أخرى تمثل تركيبات بين كل نمطين إداريين أساسيين من الأنماط الإدارية الخمسة وبوقت واحد بالتتابع ، وبالاقتراح مع بعضها، ويمكن إيجازها على النحو الآتي :
(العتيبي، 2008م: 48-49)

1- النمط الأبوي : وهو نمط يربط بين النمطين (9،1) و (1،9) حيث يتم السيطرة على الإنتاج بيد واحدة والاهتمام بالعاملين باليد الأخرى .

2- النمط المتأرجح : يربط بين النمطين (1،9) و (9،1) كسابقه ، إلا أنه يختلف عنه بأن أحد النمطين يتم إتباعه في وقت معين وليس النمطين في آن واحد .

3- نمط التوازن : يتم فيه إتباع النمط (9،1) إلى الحد الذي تظهر فيه آثارها لسلبية ثم تقوم المنظمة بالسماح للعاملين المستائين بالتخلص من الضغط بإطلاق مشاعرهم لجهة معينة محاولة لإعادة التوازن في معنوياتهم.

4- النمط المزدوج : بموجب هذا النمط يتم النظر إلى كل من بعدي الإنتاجية والأفراد على أنهما منفصلان عن بعضها.

5- النمط الإحصائي (5،5) : بموجب هذا النمط يستخدم القائد كافة الأنماط الأساسية الخمسة في عمليات إشرافه اليومية.

6- دورة النمطين (9،1) و (1،1) : هي دورة تبدأ باستخدام نمط (9،1) لتحقيق الأهداف الإنتاجية وإذا ظهرت الآثار السلبية ينسحب القائد نحو النمط (1،1) مما يؤدي إلى تدني مستوى الإنتاجية ثم يعود القائد للنمط السابق وهكذا بين هذين النمطين .

أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين ، ودرجة هيكله المهام ، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين . (عمار، 2015م: 31)

ويبين الشكل الآتي نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون

الاهتمام بالأفراد									
9	9,1								9,9
8	قيادة النادي الاجتماعي اهتمام عال							قيادة الفريق اهتمام عال	
7	بالأفراد وضعيف بالإنتاج							بالإنتاج الأفراد	
6									
5					5,5				
4			القيادة المعتدلة اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج						
3	القيادة الضعيفة اهتمام ضعيف							القيادة المتسلطة اهتمام عال	
2	بالإنتاج والأفراد							بالإنتاج وضعيف بالأفراد	
1	1,1								1,9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
الاهتمام بالإنتاج									

شكل رقم (1) للشبكة الإدارية المصدر : (العتيبي ، 2008م: 47)

٣.١. نظرية النظم الإدارية الأربعة :

استطاع كل من رنسيس ليكرت (RnsisLikert) وزملائه كاتز (Kats) وكان (Kahn) من خلال الأبحاث التي قاموا بإجرائها في موضوع القيادة من التوصل إلى المعايير التي تتميز بها القيادة ، وذلك من خلال مراقبة الإنتاج ، ثم عمل مقارنة بين سلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المرتفع وسلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المنخفض ، ووجدوا بأن أسباب الإنتاجية العالية لدى المجموعات يرجع إلى عدم تدخل المشرفين في عمليات التنفيذ مع اهتمامهم بالعاملين ومرونة التعامل معهم، وعدم متابعتهم بشكل مباشر مع البعد عن المركزية في التعامل معهم . (العتيبي، 2008م: 52-51)

اقترح ليكرت شروطاً خمسة يجب أن تلتزم بها المؤسسات لتدفع أفرادها إلى الإنتاج الفعال :
(دوناني وديراني ، 1984م) المشار إليه في (العجارمة، 2012م: 32-31)

- 1- دعم الفرد، بحيث يُدرك الفرد أن المؤسسة تدعمه وتعهده شخصاً مهماً .
 - 2- تماسك الجماعة، بحيث يكون الفرد عضواً في فريق عمل ومجموعة متماسكة ملتزمة بأهداف المؤسسة .
 - 3- التأكيد على الإنتاج، فيقع على عاتق القائد المشرف إقناع الأفراد وبأسلوب جماعي إلى ضرورة الإنتاج الفعال .
 - 4- المعرفة الفنية، وذلك من خلال إقناع القائد للأفراد بضرورة الإنتاج الجيد الذي يتطلب مقدرة فنية تعمل على تسهيل الإنتاج .
 - 5- الدور المزدوج، أي أن يقوم الإداري والقائد بتمثيل أعضاء مجموعته أمام المؤسسة ومجموعاتها الأخرى تمثيلاً مرضياً ومخلصاً، وفي المقابل يُقنعهم بحاجات المؤسسة وأهدافها .
- نموذج ليكرت في القيادة يتكون من أربعة مستويات أو نظم إدارية تتدرج من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة بمعنى أن النظام الأول يعد أقل النظم كفاءة والنظام الرابع يعد أكثر النظم كفاءة بحيث يلزم تدريب المديرين عليه، أما النظامان الثاني والثالث فإنهما يتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة أو الفعالية الإدارية . (ديري، 2011م: 172)
- وتوصف نظم ليكرت الأربعة في القيادة على النحو الآتي :
- النظام الأول : تسلطي - استغلالي**
- يركز القادة هنا على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيه، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط ، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر . (العميان، 2002م: 267)
- النظام الثاني : القيادة التحكمية المعتدلة ويتصف فيها القائد بالآتي :** (صالح، 2013م: -27)
- (28)
- 1- تتصاعد ثقته بمرؤوسيه نسبياً .
 - 2- يعتمد الترغيب والتقدير مع شيء من التهديد والعقاب وسيلة لدفع مرؤوسيه للعمل.
 - 3- يسمح ببعض الاتصالات من أسفل إلى أعلى .
 - 4- يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم .

5- يسمح بتفويض السلطة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال مراقبة مكثفة.

النظام الثالث : الاستشاري ويتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيهـم ويستفيدون من أفكار مرؤوسيهـم وآرائهـم . (المساعدة وآخرون، 2013م:211) .

النظام الرابع : جماعي - مشارك :

يركز ليكرت أكثر على هذا الأسلوب القيادي الذي يستلزم وجود هيكل تنظيمي رسمي، إذ يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصالات مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقاً من الحرص على اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومنح الثواب والمكافآت بناء على تقويم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف . (علي ، 2004م:213) .

من خلال العرض السابق للأنظمة الأربعة يتضح أن النظام الأول يمتاز بالمركزية ولا يعطي للمرؤوسين الثقة والتحفيز ليبدلوا أكبر قدر من طاقاتهم بالعمل ، كما لا يعمل على بناء قادة جدد لأن القائد هنا ينفرد بالسلطة لنفسه فحسب فيؤدي إلى زيادة عدم الرضا الوظيفي للمرؤوسين وانخفاض معنوياتهم . والنظام الثاني يعطي بعض الحرية للمرؤوسين بإبداء آرائهم واتخاذ بعض القرارات ولكن تحت إشراف ومراقبة القائد لهم. بينما النظام الثالث تتصاعد فيه الثقة بين القائد والمرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين لإبداء آرائهم عند استشارة القائد لهم . وتتفق الباحثة مع مؤيدي النظام الرابع لأنه يعمل على التقليل من الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية كنقص الرضا الوظيفي وانخفاض معنويات الأفراد من خلال العمل كفريق واحد لتحقيق الهدف الجماعي وإشراك المرؤوسين باتخاذ القرارات لثقة القائد بهم .

4-نظرية (x ,y) –دوجلاس ماكريجور :

لقد لخص (DAGLAS MACGER) الكثير من التفكير العصري في مجال الدافعية بتجميع النظريات والأساليب القديمة واسماء النظرية (X) وقد قام من جانب آخر بتلخيص النظريات والأساليب الحديثة تحت مسمى النظرية (Y) . (الكلالدة ، 2008م: 221) .

أ. نظرية (X) :

الفرضيات الأساسية لهذه النظرية على النحو الآتي : (القيوتي، 2000م:37) المشار إليه في (حمادات، 2006م:32)

- 1- الإنسان سلبي بطبيعته ويكره العمل ويتجنبه إذا تمكن من ذلك .
- 2- إن الإنسان كسول وطموحه ضعيف، ولا يرغب في تحمل المسؤولية، ويفضل أن يقوم أحد الأشخاص بتوجيهه ويوضح له ماذا يفعل .
- 3- استعمال العقاب والشدّة والرقابة من الوسائل لدفع الفرد على العمل ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- 4- يقاوم التغيير والتجديد في المؤسسة .
- 5- الأجر والمزايا المادية أهم حافز للعمل .
- 6- تتصف القيادة هنا بالتسلطية أو الاستبدادية .

ب. نظرية (Y) :

ركز ماك جريجور في نظريته (Y) على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة . وكتب يقول : إن تطبيق نظرية (Y) سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين وسيتمتعون بآثارهم، ومن ثم فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي ، ومن أبرز أفكاره التي تضمنتها نظرية (Y) الآتي : (عباس، 2010م:63-62)

- 1- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.
- 2- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال ، بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط .
- 3- الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حالياً .
- 4- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه .
- 5- المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ، ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم .

6- إذا اضطرت المنشأة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية .

وفي هذا السياق يشير الجساسي إلى عناصر الاختلاف بين نظريتي (X&Y) كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم (3)

مقارنة بين نظريتي (X و Y) من حيث الاتجاه التشاؤمي والتفاؤلي

عناصر الاختلاف	نظرية (X) الاتجاه التشاؤمي	نظرية (Y) الاتجاه التفاؤلي
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه).	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة .
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها .	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار .
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من الإنجاز والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الانجاز .	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل .
الطمح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية وأحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة .
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي) .	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي) .
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف .	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب .

المصدر : (الجساسي، 2011م:102-101)

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (X&Y) حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما إلى (X) أو إلى (Y) . كما تجاهلت أسلوب

القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها. (الجباسي، 2011م: 101).

5- النظريات الموقفية :

تعني هذه النظريات أن كل شيء يتوقف على الموقف ، فهي نظرية شرطية ، حاول أصحاب هذه النظريات صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف ، والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها ، والافتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والتواءم في ظل الظروف المتغيرة . (أبو النصر ، 2013م: 107)، وتركز هذه النظريات على ثلاثة عناصر هي : القائد، والتابعين، والموقف أو الطرف القيادي ومن هذه النظريات : النظرية الموقفية لفيدلر، نظرية المسار الهدف ، ونظرية التابعين . (القحطاني ، 2013م: 22)

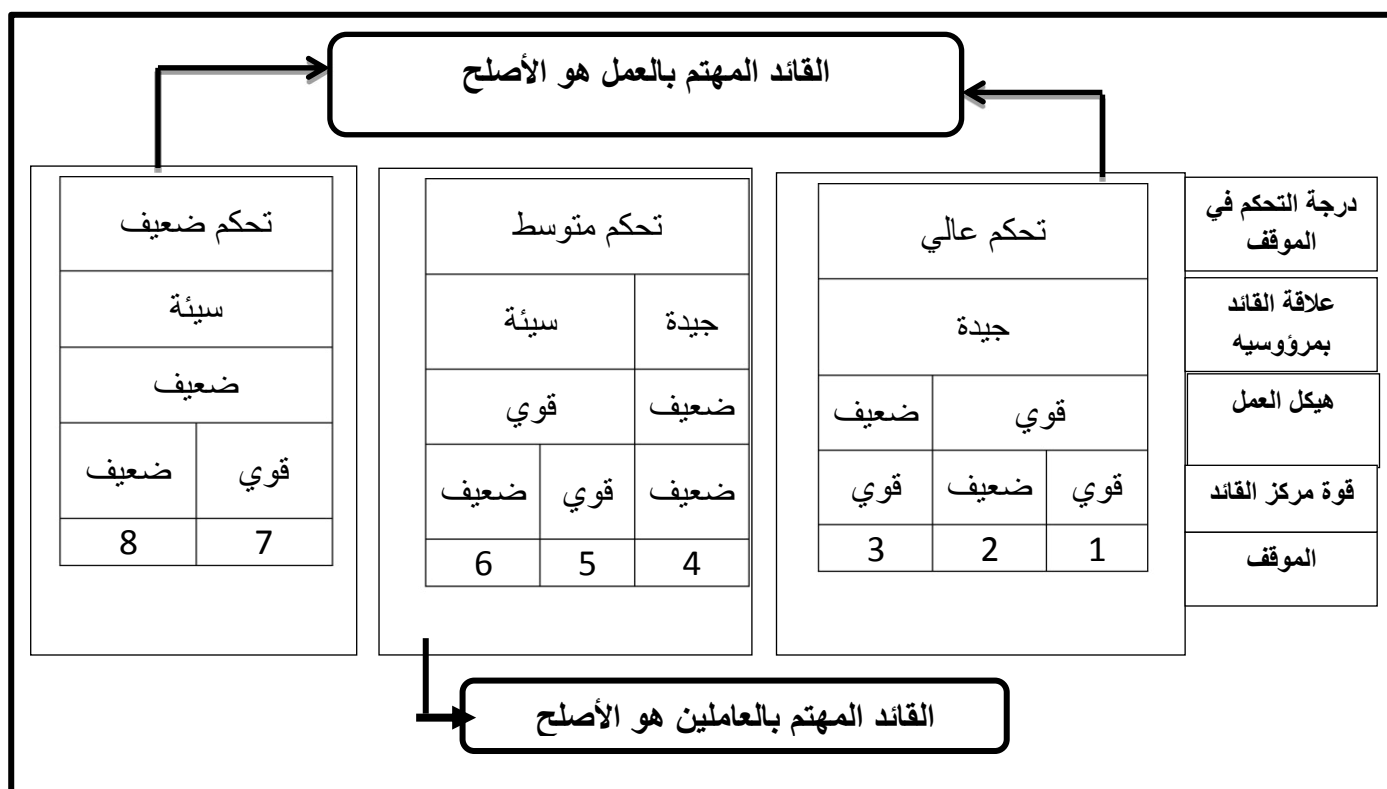
أ. النظرية الموقفية لفيدلر :

طور فيدلر نموذج في القيادة الموقفية وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيه، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان ومن ثم يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف. (العميان ، 2002م: 272-273). أن فاعلية القيادة وفقاً لنموذج فيدلر تعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد والمتغيرات السائدة في المواقف وهي : (عارف، 2001م: 101-102) المشار إليه في (صالح ، 2013م: 33-34)

- 1- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه : يشير هذا العنصر ، إلى أنه كلما زاد قبول الجماعة للقائد، كان من السهل عليه، الحصول على تعاونها وجهدها .
- 2- وضوح مهمة وتركيبية العمل : يشير هذا العنصر، إلى أنه كلما وضحت الأهداف، وحددت الواجبات في هيكل العمل، كان ذلك أفضل، وكان أمام القائد بدائل محددة لحل المشكلات، مما يساعد على فعالية القيادة ، أما في حال عدم وضوح وتحديد الأهداف والواجبات، يكون من الصعب على المرؤوسين تنفيذ الأهداف أو أداء الواجبات.

لقد وجهت عدة انتقادات لنظرية فيدلر كون النموذج قاصر على أن يقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين . (عمار، 2015م:34) .

وبين الشكل الآتي نموذج فيدلر للنظرية الموقفية



شكل رقم (2) نموذج فيدلر المصدر: (عمار، 2015م:33)

يتضح من الشكل السابق أنه لا يوجد أسلوب واحد يمكن أن يتبعه جميع القادة في كل المواقف والظروف، فعلى القائد التكيف مع المتغيرات التي قد تطرأ على المنظمة ، كما أن القائد المهتم بالعمل على حساب العاملين ينجح في ظروف المواقف السهلة جداً أو الصعبة جداً فيحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين ، بينما القائد الذي يهتم بالعاملين فإنه ينجح في المواقف المعتدلة أي متوسطة الصعوبة فيحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين .

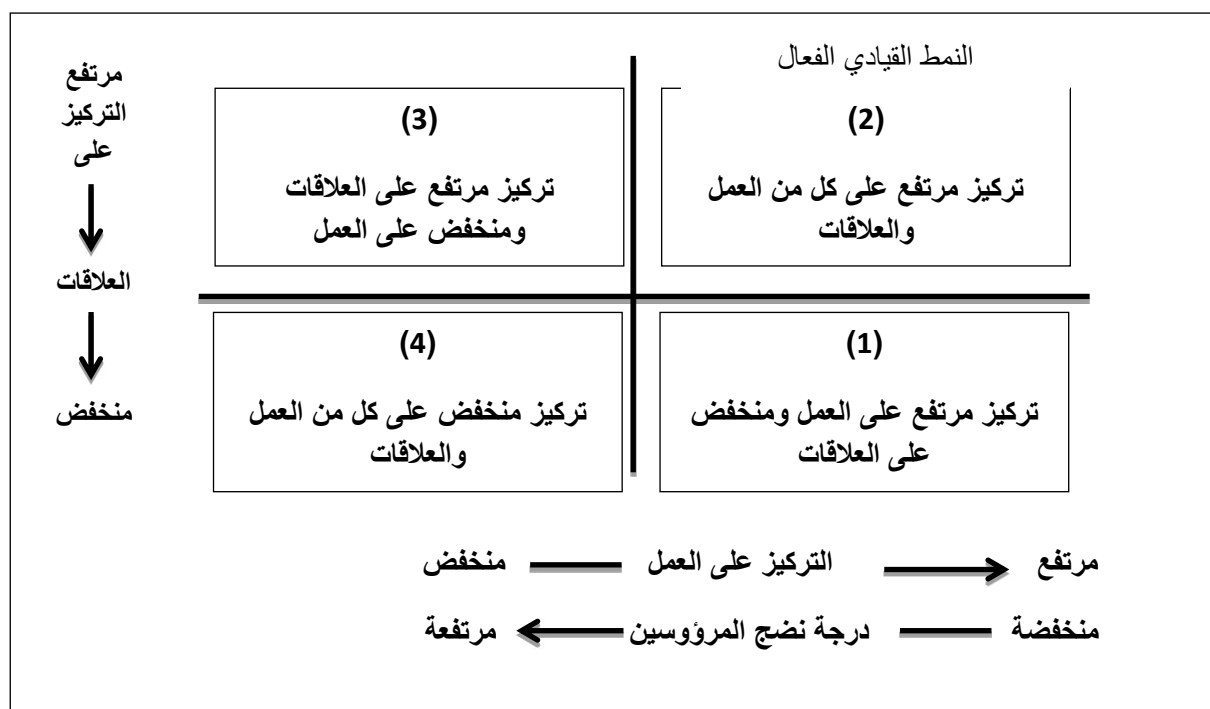
II. نظرية نضج التابعين :

طورت هذه النظرية من قبل العالمين هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1969) وكان اهتمامهما بالنضج الوظيفي للعاملين الذي يحدد فاعلية القيادة، والمقصود به النضج في

إنجاز المهمة وليس النضج الفسيولوجي، وتحدد النظرية أربعة أساليب قيادية، وعلى القائد أن يقيم مرؤوسيه باستمرار من حيث القدرة على العمل والرغبة فيه ومدى شعورهم بالأمان والاستقرار، وذلك حتى يتمكن من استخدام الأسلوب القيادي المناسب . (المساعدة وآخرون، 2013م: 217-218)

مراحل نضج التابعين وأساليب القيادة وفق هذه النظرية كما جاء في (العيباني، 2011م: 20-19) هي :

- 1- مرحلة الانضمام المبكر / السلوك التوجيهي : وهي المرحلة الأولى التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة، ويتطلع هذا الموظف إلى القائد ليعطيه التوجيهات اللازمة والمتعلقة بإنجاز المهام، فسلوك القائد في هذه المرحلة يعد سلوكاً توجيهياً .
 - 2- مرحلة العضوية المبدئية / السلوك الإقناعي : في هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل، إلا أنه ما زال قليل الثقة بقدرته، وتتطلب هذه المرحلة سلوكاً قيادياً يقوم على الإقناع والاهتمام العالي بالمرؤوسين، إذ يحاول القائد شرح المهام لهم وتنمية العلاقات معهم .
 - 3- مرحلة العضوية التامة / السلوك الداعم : يكون الموظف في هذه المرحلة مستعداً للقيام بالمهام المطلوبة منه دون أي توجيه من القائد، ويكون الموظف في هذه المرحلة يحتاج إلى الدعم والتأييد والمشاركة وليس إلى التوجيه .
 - 4- مرحلة النضج العالي / السلوك التفويضي : ينخفض دور القائد في هذه المرحلة إلى أقصى درجاته، كون الموظف يكون أكثر ثقة بنفسه وقدراته، والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد هو سلوك التفويض، حيث يكون اهتمامه بالمهمة والعلاقات مع العاملين منخفضاً .
- ويبين الشكل الآتي نموذج نظرية نضج التابعين لهيرسي وبلانشارد .



شكل رقم (3) نموذج نظرية نضج التابعين لهيرسي وبلاشارد المصدر: (ديري، 2011م: 180)

III. نظرية المسار-الهدف :

طور هذه النظرية روبرت هاوس، وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح نظرية المسار والهدف لفعالية القائد إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية ، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بمصطلحات نظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء والمكافأة ، وقوة جذب الفعل ، لذلك ينظر إلى المهمة الرئيسة للقائد على أساس أنها مؤثر في مدركات التوقع وقوة جذب الفعل لدى المرووسين ، فإذا تمكن القائد من مضاعفة مدركات قوة جذب الفعل وزيادة احتمالات التوقع نستنتج من ذلك مضاعفة الجهد ومستوى أعلى من الرضا والأداء من قبل المرووسين . (علي ، 2004م: 219).

تركز هذه النظرية على المعنويات وآثارها وارتباطها بالقائد والأتباع ، وترى أن القادة مسؤولين عن رفع الروح المعنوية للمرووسين بما يكفل تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية . (القحطاني، 2013م: 22).

واعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للسلوك القيادي يمكن استخدامها من قبل القائد في ظروف مختلفة وهي : (العتيبي، 2008م: 55 والعياني، 2011م: 19)

1- السلوك التوجيهي : وهو التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف التابعين بما هو منتظر منهم القيام به من مهام وواجبات، وأن القائد يصدر تعليماته فيما يجب القيام به وكيفية القيام به ويحدد الأدوار لكل فرد، ويضع معايير معينة للإنجاز، كما أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى رضا الأفراد وبين تعليمات القائد .

2- السلوك المساند : يوفر المشورة والرعاية والاهتمام بحاجات العاملين، وزرع مناخ مناسب لعمل إيجابي ، والقائد هنا يكون حكيماً، وله قبول لدى التابعين، كما أنه يعطي اهتمامه للحالة الاجتماعية والبيئية للعاملين معه، وعادل في تعامله مع جميع الأفراد، ولهذا السلوك أثر إيجابي على رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد .

3- السلوك المشارك : كما يصفه ان القائد يتشاور مع المرؤوسين ويشركهم في صنع القرارات.

4- السلوك الإنجازي : وهو نمط يضع فيه القائد أهدافاً عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها.

من خلال العرض السابق لنظريات القيادة الإدارية يتضح أنه ليس هناك نظرية مثلى يمكن اتباعها لقيادة الأفراد ، لأن هناك متغيرات عديدة تؤثر في العملية القيادية بالمنظمات منها (القائد، المرؤوس، الموقف، المؤسسة) . ومن خلال عرض الباحثة لهذه النظريات لاحظت أن كل منها أهتمت ببعض العوامل المؤثرة على العملية القيادية لأداء أفضل فاعلية فمثلاً البعض من هذه النظريات أبرزت دور الخصائص والسمات الموروثة والاجتماعية (الجسدية، العقلية، النفسية) في نجاح العملية القيادية مثل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ، بينما النظريات السلوكية أكدت على أهمية الأسلوب القيادي (سلوك القائد) الذي يتبعه للتأثير على الاتباع لأداء أكبر فاعلية للقيادة ، ونظرية (X&Y) التي قسمت الأفراد إلى قسمين متضادين (الاتجاه التشاؤمي أو الاتجاه التفاؤلي) وأغفلت أن هناك أفراد يشكلون حالة وسطى، أما النظريات الموقفية أبرزت دور القيادة في كيفية التعامل مع المواقف .

خلاصة البحث الأول :

استعرضت الباحثة في هذا البحث بعض المفاهيم عن القيادة الإدارية كما عرفها بعض الباحثين مبينة أهميتها في المنظمات والمجتمعات من خلال طبيعتها ، وكيفية تأثير القائد على الأفراد لتحقيق أهداف المنظمات من خلال التطرق لصفات القائد الإداري ، كما عرضت الباحثة الفرق بين القيادة والإدارة فيما يخص النظرة إلى العمل والعلاقات مع الآخرين وتنمية رؤية ورسالة المنظمات وسلوكيات القائد والمدير . فضلاً عن عرض أنماط القيادة من حيث سلطة القيادة وهي نمط القيادة الرسمية ونمط القيادة غير الرسمية . أما أنماط القيادة حسب معيار سلوك القائد هي نمط القيادة الأوتوقراطية - نمط القيادة الديمقراطية - نمط القيادة المتساهلة . كما تطرقت الباحثة في هذا البحث إلى أهم نظريات القيادة الإدارية وهي نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات التي أبرزت دور الصفات والسمات الموروثة والاجتماعية في القيادة . أما النظريات السلوكية فقد ركزت على سلوكيات القائد في التأثير على الأفراد وتقبلهم له كقائد ، والنظريات الموقفية التي أرجعت دور القائد في التعامل مع الموقف في نجاح العملية القيادية .

المبحث الثاني : العدالة التنظيمية مفهومها ونظرياتها وأبعادها

تتطرق الباحثة في هذا المبحث إلى مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها والآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية ، ونتائج ممارسة العدالة التنظيمية ، كما سنتطرق إلى نظريات العدالة ، و أبعاد العدالة التنظيمية وهي (العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، والعدالة التعاملية) ، وأيضاً مقومات العدالة التنظيمية ومجالاتها ، وأخيراً كيف يمكن للإدارة الاستفادة من نظرية العدالة ؟ .

مفهوم العدالة التنظيمية :

العدل أو العدالة هي كلمة واحدة من القيم التي انبعثت عن عقيدة الإسلام في المجتمع الإسلامي ، وهي حق من حقوق البشر في هذا المجتمع عملاً بقوله تعالى : (وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) ، (سورة النساء آية 58) ، "وقد دعا الإسلام إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخاً لفكرة العدل، لأن العدل هو أهم الدعائم التي يقوم عليها كل مجتمع صالح" (دمدم، 2013 م:8) .

"إن الدراسات التحليلية الموضحة لمفهوم العدالة بشكل عام تفترض مسبقاً أن العدالة تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية ، وقد بين (Campbell) أن العدالة والظلم والنزاهة والمحابة ، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى" (البشاشة، 2008م:433) .

"وضمن حقل الإدارة ، فإن إدارة شؤون العاملين ، دائماً تقرر بأنه قد يكون هناك فروق أو فجوات بين إدراك العاملين والإدارة فيما يتعلق بقيام ووجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها ووجودها ، لذلك فإنها تفترض بالنتيجة وجود صراع في توقعات العاملين وأهدافهم ، وما تتوقعه منهم الإدارة ، وفي ضوء هذا الطرح تصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكل من العاملين و الإدارة في المنظمة" (السعود و سلطان، 2009م:202) .

تشير العدالة التنظيمية إلى مفاهيم الموظفين للعدالة في إطار منظماتهم. (Greenberg,1987:11) .

ويرى (Saal and moor 1993) "إن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية" (محارمه ،2000م:324) المشار إليه في (الشلهوب،2011م:6).

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين" (ابو جاسر،2010م:12) العدالة التنظيمية هي "المفهوم الذاتي للأشخاص للعدل في المؤسسات (المنظمات)" (Loi & Dyefendorff,2009:770).

والعدالة عند آدمز 1965 "تعني تناسب إسهامات العامل مع العوائد المادية التي يحصل عليها من العمل ، مقارنة بمن يماثله ممن يقدمون إسهامات مماثلة في نفس المنظمة أو خارجها" (البدراني،2010م: 12).

"ويشير Caliskan إلى أن العدالة التنظيمية تشتمل على تصورات الموظفين والعاملين في الجامعة نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات نظر ومشاعر الموظفين والعاملين حول المعاملة التي يحصلون عليها ويحصل عليها الآخرون ضمن الجامعة نفسها" (شطناوي والعقلة،2013م: 74).

ويعرفها James بأنها "إدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تُقدمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية تجاه الإدراكات" (IYigun &Tame,2012:6).

العدالة التنظيمية هي "تصور أو إدراك الأفراد للعدالة والانصاف في المؤسسة" (Cropanzano & Greenberg,1997:3).

ومما سبق عرضه ترى الباحثة أن العدالة التنظيمية هي إدراك الموظفين لكيفية توزيع المخرجات (الحوافز، المكافأة، الأجور، الترقية) ووضوح إجراءات توزيع تلك المخرجات بين الموظفين وفق معايير واحدة ومعلنة مع حسن المعاملة داخل الجامعة ووضوح أسباب إجراءات توزيع المخرجات بحيث تسهم في التقليل من السلوكيات السلبية للموظفين كالغياب والتذمر والتقاعس عن العمل وغيرها وبالمقابل تعمل على تحقيق أهداف الجامعة عبر تغيير سلوكيات الموظفين للأفضل كالالتزام والأداء الوظيفي والتفاعل مع الإدارة وغيرها من السلوكيات الجيدة .

أهمية العدالة التنظيمية :

يعد مفهوم العدالة من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهو متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات. كما يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات الآتية : (دمدم، 2013م: 20-21)

- 1- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتُعد العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
- 2- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- 3- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا الوظيفي عند المرؤوسين والمنظمة ونظم القرار، وعلى الأداء الوظيفي.
- 4- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهذا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- 5- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفصيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- 6- تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى العاملين، وفي كيفية إدراكهم وتصوراتهم الشائعة في المنظمة.

ويشار إلى أهمية العدالة التنظيمية في النقاط الآتية : (أبو سمعان ، 2015م: 29)

1- تعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها ، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى .

2- تعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً للإدارة في تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات

3- يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية الحاجة وتنميتها للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المنظمات المتطورة .

4- تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسبب والانحراف والمعاداة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة.

كما يشير آخرون أن لمفهوم العدالة التنظيمية أهمية كبرى في أداء المؤسسات التنظيمية ، حيث تلعب العدالة التنظيمية دوراً بارزاً في تماسك النظم الإدارية بمستوياتها كافة ، كما أنها تعكس صورة جميلة للمؤسسة من خلال إبراز نتائج العمل على أكمل صورة وأحسنها ، وتماسك أفرادها وتعاملهم الحسن بعضهم مع بعض ، واحترامهم وتقديرهم لبعضهم والآخرين ، وتبرز أهمية العدالة في الآتي : (غانم ، 2015 م: 23-24)

1- زيادة نسبة الولاء التنظيمي للموظفين .

2- شعور الفرد بالنقطة نحو نظام تقييم الأداء .

3- زيادة دافعية الجماعة .

4- المساعدة في أداء العمل .

ويتضح من خلال ما أشير إليه عن أهمية العدالة التنظيمية أنها متغير مهم في الجامعات ، فهي تهتم بكل ما يحيط بالموارد البشري فيها من أداء والتزام وتحقيق أهداف ومعاملة حسنة ، فضلاً عن الرضا الوظيفي وتحسين المناخ التنظيمي فيها ، فمهما امتلكت الجامعة من نظم إدارية ورقابية

متميزة وهي لا تهتم بالعدالة التنظيمية وممارستها فلن تستطيع تحقيق أفضل فاعلية لأداء الموظفين.

نتائج العدالة التنظيمية :

إذا كانت العدالة التنظيمية تمتلك أهمية كبيرة في الجامعات فلا بد أن يكون لتلك الأهمية نتائج مترتبة ، ومن تلك النتائج ما أشار إليها: (خضير ، 2014م: 27-28)

1- **الولاء التنظيمي** : لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إحساس الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاثة ، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي ، أي الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل إلى تبني قيم المنظمة ، فلو أن شعور الفرد بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له ، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات ، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم ، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته ، خارج حدود الدور المطلوب منه .

2- **ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء** : إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملات)، ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء ، واستقرار معايير التقييم ، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يبدي رأيه في نتائج التقييم .

3- **زيادة دافعية الجماعة** : تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة ، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد ، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تُعد من وسائل تشجيع روح الجماعة ، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها .

4- **أداء العمل** : يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوع الأداء ، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعوراً بالتوتر يحاول إزالته ، وذلك بالتأثير على أدائه

بالعمل من حيث الكم والنوع ، أو يكثر من التأخير عن العمل ، أو يغيب عن العمل أحياناً ، يؤثر ذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل .

تُعد نتائج العدالة التنظيمية المظهر العام في تحقيق أهداف الجامعات والسلوكيات المنتشرة فيها وبين الموظفين فهي تشمل ولاء الموظف للجامعة مما يجعله يبذل أكثر مما هو مطلوب منه في إطار وظيفته ، وثقته في تقييم أدائه الوظيفي فلا يشكك في نتائج التقييم التي تقوم على أساس جهده وإبداء رأيه فيها والتركيز على تحسين الأداء كمّاً ونوعاً، مما يجعله يحرص على زيادة مخرجات الجماعة التي يعمل فيها لأنها تهتم بكل فرد فيها ، كما تقلل العدالة التنظيمية من سلوكيات الموظف السلبية كالتأخير في حضور الدوام والغياب والنقل وغيرها .

الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية :

غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعادها يمكن أن يؤثر سلباً على أداء المنظمات وذلك على النحو الآتي : (فوزية ، 2014م : 23)

- 1- بعد العدالة التوزيعية: إذ أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء في العمل ، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- 2- بعد العدالة الإجرائية : تبرز أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل : انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- 3- بعد العدالة التعاملية : تبين أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : زيادة النزوع لترك العمل وزيادة الضغوط الوظيفية والصراع التنظيمي بين الأفراد.

و من الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية هو ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي . وأن العدالة التنظيمية كمفهوم شامل بمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري ، فيتحقق معه الرقي والتطور وتشيع معه أجواء الاستقرار والأمان والإنتاجية داخل المنظمة في ظل روح التعاون والمشاركة البناءة ،

مما ينعكس بالإيجاب على تضافر الجهود لرفد المنظمات بالنجاح والتقدم . (ابو سمعان، 2015م:29)

وأشار آخرون إلى الجوانب السلبية التي تترتب على عدم استخدام العدالة التنظيمية بالآتي :

(غانم، 2015م:25)

- 1- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .
- 2- انخفاض الجودة في الأداء .
- 3- تشتت التعاون القائم بين الزملاء .
- 4- ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- 5- انخفاض التقييم الكلي للمنظمة .
- 6- نقص الرضا الوظيفي للعاملين .
- 7- انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي .

وترى الباحثة أن قصور تطبيقات العدالة التنظيمية في الجامعات تترك آثاراً سلبية لأنها تؤدي إلى اختلال الأداء الإداري وكذلك التوازن السلوكي ، الأمر الذي يظهر في انخفاض التقييم الكلي فيها من خلال تكرار غياب الموظفين وكثرة أعتذارهم وعدم التعاون بين الموظفين في العمل ، بل يتعدى الأمر أحياناً إلى النقل أو ترك العمل لشعورهم بعدم الانتماء لبيئة العمل بسبب افتقار النظم والإجراءات الإدارية للعدالة .

نظريات ذات صلة بالعدالة التنظيمية:

كثيرة تلك النظريات ذات الصلة بالعدالة التنظيمية ، ويتم الإشارة هنا إلى أهم تلك النظريات التي ترتبط بدرجة كبيرة بأهداف الدراسة ، وأهمها الآتي :

أولاً: نظرية الإدارة العلمية لتايلور (1915-1956)

مؤسس هذه النظرية هو فريدريك تايلور ، وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المؤسسات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره . لذلك يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل ، وتعد هذه النظرية بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت

مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة . (الجساسي ، 2011م: 93) .

تبلورت التجارب الإدارية التي قام بها تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية ، وهذه المبادئ كما جاء في (ديربي ، 2011م: 33) هي على النحو الآتي :

1- يجب تجزئة وظيفة الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرب عليها بالطريقة المصممة والسليمة .

2- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال ، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم .

3- المحفزات المادية من خلال الأجور والحوافز هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل ، ويمكن دفعه للأداء من خلالها .

كما يتبين أن من الأمور التي أكد عليها تايلور خلال دراسته للإدارة العلمية الآتي: (جواد ، 2010م: 95)

1- تحليل نوع العمل وتحديد مكوناته الجزئية .

2- الاهتمام بأعمال اختيار وتدريب العاملين على العمل وكيفية تأديته .

3- نشر روح التعاون بين العمال لضمان تنفيذ العمل المناط بهم .

4- اعتبار حالة العمل مسؤولية مشتركة بين العامل والإدارة .

كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ، ورفع كفاءتهم الإنتاجية ، وهي ما سماه بالمغريات أو المشجعات ، وربط بينها وبين الأداء الجيد كما بين أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صوراً متعددة منها زيادة الأجر ، والترقية السريعة ، وتهيئة الظروف المواتية للعمل وتخفيض ساعاته ، كل ذلك مع تقدير المدير لمرؤوسيه واحترامه لمشاعرهم . (كنعان ، 1999م: 57-58)

ثانياً: نظرية الحاجات لأبراهام ما سلو (1954م)

تعد نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ما سلو ، من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة ، حيث تقوم النظرية على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدداً من الحاجات ، هي السبب وراء كل سلوك ، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه ، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين ، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها ، وغالباً لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه ، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن. (منير، 2010م: 59) . "والافتراض الرئيس في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً" (السقا، 2013م: 14) . ويضع ما سلو افتراضات أربعة تحكم مفاهيم نظريته وهي: (عباس، 2010م: 171)

- 1- إذا تم إشباع حاجة فإنها لا تعود دافعاً للسلوك .
 - 2- إن في داخل كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة .
 - 3- إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب إشباعها أولاً .
 - 4- تفوق الطرق التي تشبع الحاجات العليا على الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.
- كما أشار إلى وجود الأساسيات في نظرية ما سلو وهي: (الجيو سي وجاد الله، 2008م: 152)

- 1- إن الحاجة التي تؤثر في السلوك هي الحاجة غير مشبعة .
 - 2- حاجات الإنسان تتخذ في إشباعها تدرجاً هرمياً للحاجات .
 - 3- تبدأ عملية ظهور الحاجات عندما تبدأ الحاجة الأولى في الإشباع بدرجة مرضية .
- وقد افترض ما سلو خمس حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد هي :

1- : الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية) :

تتمثل أساساً في الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد كالماء والهواء والمأكل والمسكن والشراب ...، وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته ، فيعتقد ما سلو أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها ، وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور . (منير ، 2010 م: 59)

2- : حاجات الأمن :

ينشط هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية . وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد للعمل في بيئة آمنة خالية من الأضرار المادية والنفسية ، والمنظمات تعمل على توفير هذه الحاجات من خلال توفير معدات السلامة والوقاية والتأمين الصحي وتأمينات الحياة وعقود العمل الدائمة التي توفر الأمن النفسي للعاملين مقارنة بتلك المؤقتة . (السقا ، 2013م: 15)

3- : حاجات الانتماء والصدقة :

اعتبر ماسلو أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبيعته يعيش ضمن المجتمع، إذن لديه حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها مثل الصدقة العلاقات الإنسانية.(الكلادة،2008م: 212)
ويقصد بها الحاجات الاجتماعية من الحب والتعاطف والانتماء مع الآخرين وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليها عدم قدرة الفرد على التكيف في مجتمعه . (الجيوسي و جادالله ، 2008م: 153)

4- : حاجات التقدير :

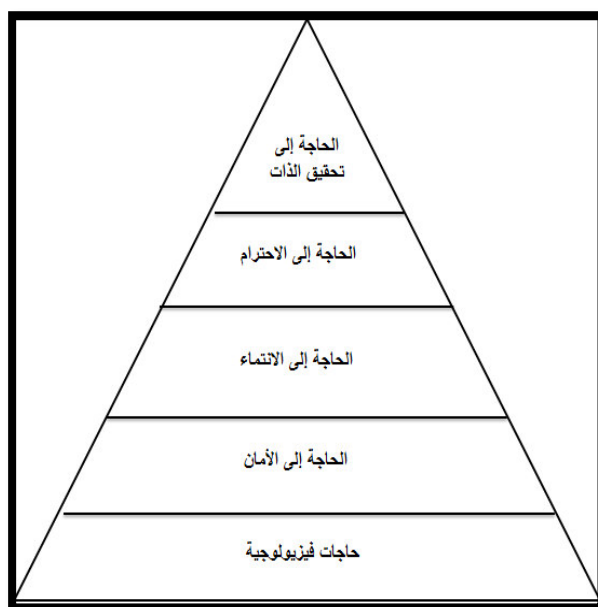
تتعاقب حاجة الفرد بأن يشعر بأهميته وقيمه أمام الآخرين ، كالسمعة الجيدة والمكانة الاجتماعية وتقدير الإنجازات التي يحققها . (المساعدة وآخرون ، 2013 م : 238)
الإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير التي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته. (الجاساسي،2011م:96-95)

5- : حاجات تحقيق الذات :

في هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامه فرص الترقى والتقدم. (منير،2010م:60)
يسعى الإنسان لأن يكون ذو رسالة يصل إليها ،ويأتي إشباع هذه الحاجة بعد أن كان قد أشبع أولوياته من الحاجات الأخرى . (الكلادة ، 2008م: 212)
تعد نظرية ماسلو مهمة جداً ، إلا إنها تعاني من مشكلة مهمة وهي أن من الناس قد يكون بحاجة إلى المال ، ولكنه لا يستجيب للحافز بل يبذل جهده لإقناع الإدارة بتغييره أو لأنه يشعر

بأنها لن توفي بوعدها ، أو أنه لا يملك المقدرة اللازمة لتحقيق ما تريد" (برنوطي، 2001م: 415).

ويبين الشكل الآتي حاجات هرم ماسلو .



شكل رقم (4) هرم ماسلو للحاجات المصدر: (كريمة و آمال ، 2012م: 21)

ثالثاً: نظرية العدالة ل Adam :- (1963م)

قام بتطوير هذه النظرية الكاتب (Stacey Adams, 1963) وذلك أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية. وترتكز النظرية على افتراض أساسي ، هو أن لدى الناس دافعية قوية لتحقيق نوع من التوازن بين جهودهم وإسهامهم في العمل وبين العوائد التي يتلقونها . (المساعدة وآخرون ، 2013 م: 243) . وتشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز ، وتقوم أساساً على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له ، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها ، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة ، والعدالة هنا تعني الإنصاف وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو ، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم . (السقا ، 2013م: 19) .

"يتأثر الناس في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها أو هم في طريقهم لاستلامها، وتقوم هذه النظرية على الافتراض بأن الناس يحفظون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة" (عباس، 2010م: 176). "إن الرضا المهني يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل، أي بمعنى آخر إيجاد التوازن بين المدخلات (ما يبذل من مجهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل) فإذا تحقق التوازن فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى العاملين أما إذا رأى العاملون عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد منه، فإن ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا" (المشعان، 1994م: 230) المشار إليه في (كريمة و آمال، 2012م: 22).

ووفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين :- (دمدم، 2013م: 9).

المتغير الأول : النواتج أو المخرجات : وتتمثل فيما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر (الراتب)، المزايا الإضافية، والمكانة، والترقية.

المتغير الثاني : المدخلات : وتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل الدوام، الجهد المبذول، مؤهلاته، خبراته. ويشار إلى أن العدالة الداخلية : تظهر عندما يساوي العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية : فتتحقق حيث يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد، مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى.

وإجمالاً يشير (Hasema et al, 1985) إلى أن لنظرية العدالة ثلاث خطوات وهي : (حواس، 2003م: 44)

- 1- سعي الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم .
- 2- عندما يستشعر الأفراد في حالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب .
- 3- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب .

ويرى آخر انه لن يكون من الممكن إدراك الفرد للعدالة إلا باتباع أربع خطوات هي : (منير، 2010م: 65)

1- تقييم الفرد للموقف الشخصي من خلال مدخلاته إلى المؤسسة ، وما يحصل عليها من نواتج .

2- يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها .

3- يقارن الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

4- يميل الفرد نتيجة للمقارنة إلى إدراك العدالة أو عدم إدراكها .

وفي هذا السياق يشير (برنوطي، 2001م: 421) بأن سلوك الفرد وفق هذه النظرية يحدث على النحو الآتي :

1- تثار حاجة الفرد نتيجة حافز/ هدف خارجي ، كأن يعرض عليه المدير مكافأة معينة إذا قام بعمل معين ، فالفرد لا يندفع نحو الحافز/الهدف حالاً بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة كنسبة مما سيقوم به جهد إلى ما سيأخذ من المنظمة (مخرجات/مدخلات) مقارنة بما تعطيه المنظمة لآخرين لنفس الجهد ، أي أنه يجري عملية عقلية ومعرفية.

2- يشعر الفرد بعدم العدالة إذا كانت نسبة (المخرجات/المدخلات) أي (ما يأخذ/ ما يعطي) أكثر أو أقل منها لآخرين يقارن وضعه معهم .

3- يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى صراع ذاتي يولد التوتر وعدم الارتياح ، هذه الطاقة لا تتوجه للاندفاع للاداء ، بل إلى مجالات أخرى ، كمحاولة تغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو الشكوى أو التذمر أو التحريض على المنظمة ، أو لزيادة جهده إذا اعتبر حصوله على أكثر من آخرين نوعاً من التقدير الخاص ، أو إلى تقليل عطاءه .

تقترح نظرية العدالة الطرق الآتية لإعادة الشعور بالمساواة : (المساعدة ، 2013م: 244)

1- تخفيض الجهد المبذول في العمل .

2- المطالبة بزيادة في الأجر .

3- يقومون بالمقارنة مع آخرين في مجالات عمل مشابهة .

4- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة .

5- ترك العمل .

رابعاً : نظرية التوقع لفروم : (1964م)

صاحب هذه النظرية فيكتور فروم ويستند جوهر هذه النظرية إلى أن الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل ستنبه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج ، أي أن الدافعية هي تتابع لرغبة الإنسان في شيء وتقديره لاحتمال أن سلوكاً ما سيحقق له ما يريده، ويمكن وضع ذلك في معادلة : الدافعية = التوقع "الرغبة" الوسيلة ، وبكلمات أخرى فإن قوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا هو التوقع الأول ، إذا حقق الفرد إنجازه فإنه سيتساءل هل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني ، وبُعد أن الإنجاز وهو المستوى الأول للتوقع وسيلة لتحقيق التوقع الثاني وهو المكافأة أي أن الفرد ينظر إلى الإنجاز كوسيلة في تحقيق المنفعة أو الهدف الذي يطمح له . (حمادات ، 2008م: 141-140) .

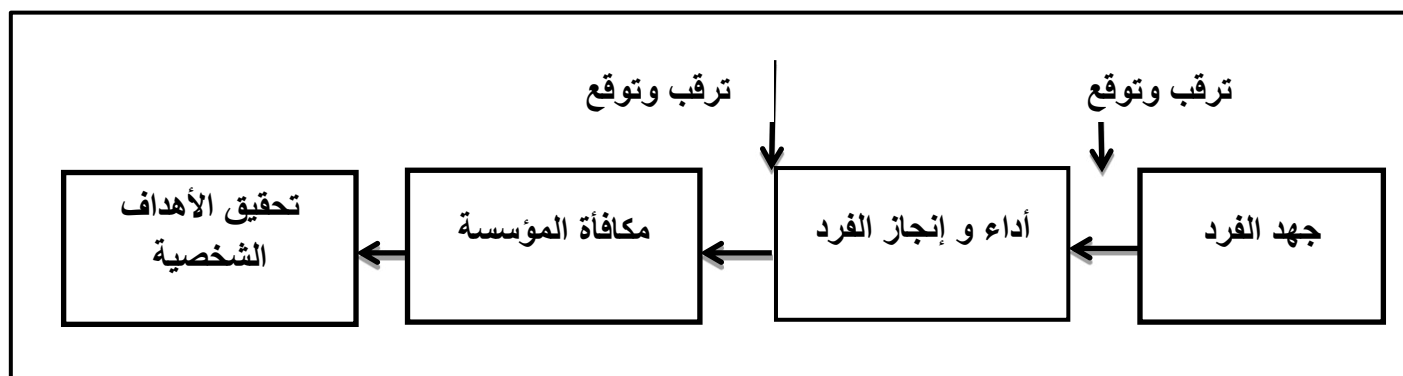
إن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يأتي : (المساعدة وآخرون ، 2013م: 242)

التوقع الأول : يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز .

التوقع الثاني : هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطى مكافأة أم لا ؟ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد .

التوقع الثالث: يشير إلى القيمة أو الأهمية التي يعطيها الفرد للمكافأة التي سيحصل عليها فيما إذا كانت عالية أو متدنية ، فإذا كانت عالية فإن ذلك يزيد من درجة حفزه والعكس صحيح.

ويبين الشكل الآتي نموذج فروم للتوقع



الشكل رقم (5) نموذج فروم للتوقع المصدر (منير، 2010م: 63)

ومن خصائص هذه النظرية أن الفرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده . وأن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة ثلاثة عناصر هي : (السقا ، 2013م: 20)

- 1- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين .
 - 2- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة .
 - 3- توقع الفرد أن العوائد التي سيحصل عليها ذات منفعة وجاذبية له .
- كما تشير هذه النظرية للعلاقات الآتية : (كريمة و آمال ، 2012م: 22)

- 1- هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه .
- 2- هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها .
- 3- هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطاؤها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد إنجازها، لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعتها ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة .

وتركز هذه النظرية على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يُعد عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا

لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه . (نجاتي ، 1961: 266) المشار إليه في (الجساسي ، 2011 م: 98)

وفيما يخص أهمية نظرية التوقع في الإدارة فقد أشار إليها (الكلالدة، 2008م: 219) و (الجيوسي و جاد الله ، 2008 م: 157) على النحو الآتي :

- 1- معرفة الحاجة التي يرغب الأفراد في إشباعها .
- 2- محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح سبل إتمام العمل وإشباع الحاجات الفردية .

أهم الانتقادات لنظرية التوقع :

من أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية التوقع هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الدوافع إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج اثناء عملية الإنجاز. (الكلالدة، 2008م: 220)

تتفق الباحثة مع مضمون هذه النظرية فيما يخص توقع الفرد بما ستحقق له من مردود مالي مقابل أدائه ، ولكنه ليس السبب الوحيد والرئيسي من وراء أداء الموظف ، لأن الاهتمام بالجوانب النفسية للفرد لها مردود إيجابي في زيادة إحساس الفرد بالرضا وبالتالي تقديم جهد أكبر .

خامساً: نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية : (1979م)

وضع هذه النظرية جرينبيرج (Greenbarg, 1979) بهدف اختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي ، حيث قام بدراسة طبقها على مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق والقيم، بهدف دراسة مدركات العدالة التوزيعية لهذه المجموعة ، وكان أهم ما توصل إليه عدم تطابق الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي على الأفراد، الذين لا يعيرون أي اعتبار لمفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية ، بالإضافة إلى أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من عوائد في علاقات التبادل الاجتماعي. (غانم، 2015م: 18)

طور " Huseman et al " في عام 1987م ، الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة ، ويُعد هذا المفهوم نتاج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة ، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية ، إذ يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة ، ويفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها ، وذلك نظراً

لاختلاف تفضيلاتهم ، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة ، حيث قام عدد من الباحثين بتصنيف هؤلاء الأفراد إلى ثلاث فئات وهم : (عواد،2003م:17) المشار إليه في (أبو جاسر،2010م: 16)

1- الشخص الحساس للعدالة : هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي ، إذ يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي ، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين :

- أ- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب .
- ب- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

هذه الفئة الحساسة للعدالة في حالة شعورها بنقص في العدالة فإنها تشعر بالغضب الأمر الذي يؤدي إلى أن تعمل على زيادة مخرجاتها التي تكتسبها من الجامعة، أو تخفيض مدخلاتها التي تقدمها للجامعة وذلك للتقليل من شعورها بالغضب أزاء عدم إحساسها بالعدالة ، أو ان تتجه بالعكس نحو العمل على تخفيض ما تكتسبه من مخرجات أو تزيد ما تقدمه من مدخلات لتقلل من شعورها بالذنب .

2- الشخص الخيري : هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فحسب ، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فهو يقبل بنصيبه من الحياة ، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي .

بينما هذه الفئة تكون راضية بما يكتب لها من نصيب في الحياة ، فهي تسعى لتقديم المزيد من مدخلاتها دون النظر إلى ما تحصل عليه من مخرجات ، وفي هذه الحالة فحسب تشعر بالعدالة .

3-الشخص غير الخيري : هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فحسب، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي .

وهذه الفئة تكون عكس الفئة السابقة لأنها لا تقبل بنصيبها من الحياة فتسعى دوماً لزيادة مخرجاتها التي تحصل عليها من الجامعة على مدخلاتها التي تقدمها للجامعة ، وهنا فقط تشعر هذه الفئة بالعدالة .

"ولتفسير الاختلاف بين بين مجموعات الحساسية للعدالة في إدراك الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية ، يرى ما يلز وزملاؤه أن المجموعات الثلاث تختلف فيما بينها في متغيرين أساسيين ، هما ، الأول : مدى الرغبة في المحافظة على علاقات طيبة مع الآخرين ، والثاني : مدى الرغبة في الحصول على العوائد " (البدراني ، 2010 م : 29)

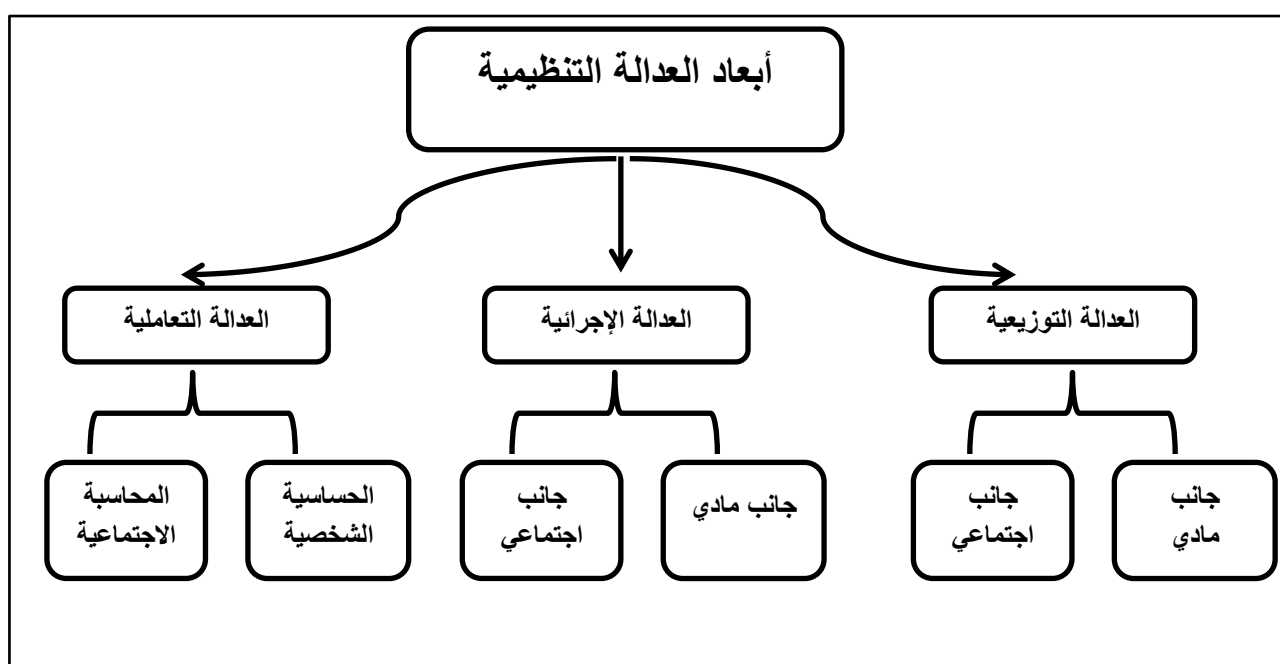
وترى الباحثة أن الحساسية للعدالة نسبية وتعود للأفراد أنفسهم ، فمنهم من يسعى ويهتم بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد مما يجعله لا يهتم بمخرجاته على حساب مدخلاته ، ومنهم من يهتم بالعوائد التي يحصل عليها دون أن يعير العلاقات الاجتماعية أي اهتمام كما لا يهتم بما يقدمه من مدخلات لأنه لا يمكن أن يكون جميع الأفراد محاطين بنفس ظروف التنشئة الاجتماعية والبيئية التي تجعلهم مدركين لحساسية العدالة والتعامل معها .

يتبين من خلال العرض السابق أن نظريات العدالة قد أظهرت أهم دوافع الفرد لإنجاز العمل ، فمثلاً نظرية الإدارة العلمية لتايلور التي أشارت إلى أهمية الحوافز المادية التي تساعد الأفراد لبذل مجهود أكبر ، إلا أنها أغفلت الاهتمام بالنواحي النفسية للأفراد وإشباعها واعتبرت الأفراد كآلات ، أما نظرية ماسلو تفترض أن الأفراد يميلون لبذل الجهد تحقيقاً لحاجاتهم المختلفة ، فكلما أشبعت حاجة تصبح غير محفزة لبذل الجهد فيسعى لتحقيق الحاجة الأخرى وهكذا حتى يتم إشباع جميع الحاجات كما قسمها ماسلو ابتداء بإشباع الحاجات الفيزيولوجية وانتهاء بإشباع حاجات تحقيق الذات ، كما أن نظرية العدالة لآدمز تشير إلى أن الأفراد يسعون للعدالة من خلال التوازن بين مخرجاتهم التي يحصلون عليها مع مدخلاتهم التي يبذلونها حتى يتم الرضا ، وتشير نظرية التوقع لفروم إلى أن المحرك الرئيس لبذل الجهد هو توقع الأفراد للمكافأة التي سيحصلون عليها مقابل ذلك الجهد ، وفي نظرية الحساسية للعدالة يختلف إدراك الأفراد للعدالة لسعي البعض للحصول على علاقات طيبة مع الآخرين ، والبعض الآخر للحصول على العوائد وذلك بسبب اختلاف ظروف التنشئة الاجتماعية والبيئية التي ينشأ فيها الأفراد .

أبعاد العدالة التنظيمية :-

يلاحظ أن للعدالة التنظيمية عدداً من الأبعاد التي تتركز عليها في هذه المنظمة أو تلك ، ولأغراض هذه الدراسة سيتم الوقوف على ثلاثة أبعاد رئيسة للعدالة التنظيمية .

ويبين الشكل الآتي أبعاد العدالة التنظيمية .



شكل رقم (6) العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة الشكل : من اعداد الباحثة بنا على المراجع الآتية : (زايد،2006م:19) و(حواس،2003م:49) و(دمدم،2013م:17-16)

أولاً : العدالة التوزيعية :

تعرف عدالة التوزيع بأنها "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف . وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة ، وعرفها آخرون بأنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد" (أبو جاسر ،2010م: 13). كما عرفها (Adams,1965) بأنها "تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ، وأنها إدراك الأفراد بأن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة ،ومن أمثلة مخرجات التوزيع : زيادة الأجر ، والترقية" (حواس ، 2003م:47).

كما حدد "Organe" عام 1980م ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :
(فوزية، 2014م: 16)

- 1- قاعدة المساواة : تقوم على إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز قاعدة المساواة .
- 2- قاعدة النوعية : تعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، الدين الخ) يجب أن يتساوون بفرص الحصول على المكافآت فمثلاً عندما تعمل منظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المؤسسة . وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذا حصل العكس فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوزاً على قاعدة النوعية .
- 3- قاعدة الحاجة : تقوم هذه القاعدة على فكرة تقييم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة على افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .

يقسم الأفراد طبقاً لحساسيتهم للعدالة التوزيعية إلى ثلاث مجموعات هي : (حواس،
2003م: 48)

- 1- **المؤثرون**: وهم مجموعة من الأفراد المعطائين ، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين ، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه .
- 2- **الوسطيون**: وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فحسب عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين ، أي أن هذه المجموعة تتبدل إحساسهم بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من

جهود ومساهمات) ، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) .

3- الذاتيون: وهم مجموعة من الأفراد أخذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم ، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم

ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل يؤخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين ، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم . أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين، وللعدالة التوزيعية جانبين أساسيين هما : (زايد ، 2006م: 19)

1- جانب مادي : (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .

2- جانب اجتماعي : ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت .

وتتفق الباحثة مع ما ذكر من أن الجانب الاجتماعي له تأثير مهم بالنسبة للفرد لأنه يشعره بتقدير المسؤول عنه عند حصوله على المكافأة ويعزز من تقديره الاجتماعي.

ويمكن لإدارة المنظمة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية ، فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب الأعمال على أنها تبادلات اقتصادية فقط-أي أن يعطي الموظفون مدخلات بقدر ما يحصلون من مخرجات- ، فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل للغاية على السلوك التنظيمي المتميز ، وسيقتصر التعامل بالمثل في التبادل الاقتصادي على أداء سلوكيات النطاق الوظيفي فحسب ، لأن الموظفين لن يروا مبرراً على الإطلاق إلى ما هو أبعد مما نصت عليه بنود عقد العمل وأداء أي أدوار إضافية ، أما إذا حدد العاملون علاقاتهم مع المنظمة على

أنها تبادل اجتماعي ، فإن التعامل بالمثل سوف يتولد لديه على الأرجح سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية وعندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الإيجابي، ولعل المبرر وراء هذا السلوك هو اقتناع العامل بأن هذا الأداء يتمشى مع الخاصية الإيجابية للعلاقة الوظيفية وليس لكون عقد العمل نص على أدائها ، ولذلك ففي علاقات التبادل الاجتماعي ، فإن مثل هذا التناقض الجلي لا يعتد به ، وقد يعتقد الموظف أن السلوك التنظيمي الإيجابي هو رد الفعل المناسب تجاه ما يحسه من عدالة التوزيع . (زايد، 2006م: 20)

ترى الباحثة أن الرأي المتعلق بأهمية التبادل الاجتماعي (أن يعطي الموظفون مدخلات تفوق المخرجات التي يحصلون عليها) بين الموظف والجامعة التي يعمل فيها يعزز الدور الكبير في سلوكيات الموظف تجاه واجباته في العمل ، بل والعمل إلى ما هو أكثر من المطلوب منه ، على عكس التبادل الاقتصادي الذي يجعل الموظف يقوم بالمهام المسنودة إليه دون العمل إلى ما هو أكثر من ذلك كالقيام بواجبات ليست من مهامه أو مساعدة الزملاء أو البقاء لفترات ما بعد الدوام لإكمال العمل .

العدالة الإجرائية :

تعرف العدالة الإجرائية بأنها العدالة المدركة من الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل . (العبيدي، 2012م: 81).

"إذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ، وهي الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات" (شطناوي و العقلة ، 2013م: 75).

ركزت معظم الدراسات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور عدالة التوزيع أكثر من غيره من أبعاد العدالة . ولقد أدى ذلك إلى إهمال بعد مهم من أبعاد العدالة هو البعد الخاص بعدالة الإجراءات التنظيمية-التي تمثل الجانب المادي من العدالة الإجرائية- التي تحدد توزيع

المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية ، وقد لا يكون من المغالاة في شيء القول بأن المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية هو الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات ، فعندما يجري العاملون تقييماً لعدالة القرارات الصادرة عن الإدارة ، فإن تركيزهم ينصب على كل من المخرجات الناتجة (أي ما إذا كان تقييم الأداء الذي تم تحديده عادلاً ؟) وعلى كيفية اتخاذ القرار (ما المعايير المستخدمة في عملية التقييم ؟) ، وتمثل عدالة الإجراءات انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ، وتعكس عدالة التوزيع أيضاً مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وهي تعكس في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد ، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه . (زايد ، 2006م : 21-22) .

ويشار إلى أن هناك مجموعة من القواعد اللازم اتباعها عند اتخاذ القرارات التي يُعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك معنى العدالة ، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء بمجموعة القواعد الإجرائية وهي على النحو الآتي : (أبو سمعان ، 2015م : 22-23)

- 1- قاعدة الاستئناف : بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبطل ذلك ويدعمه .
- 2- القاعدة الأخلاقية : أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة .
- 3- قاعدة التمثيل : تستوعب عملية اتخاذ القرار جميع وجهات نظر أصحاب العلاقة .
- 4- قاعدة عدم الانحياز : تركز على عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار .
- 5- قاعدة الدقة : تشترط أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة .
- 6- قاعدة الانسجام : يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات التوزيع للجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الاوقات .

يتضح من هذه القواعد السابقة انها تهتم بالجانب الإجرائي الإداري ولم تغير الجانب الإنساني أي أهمية ، بالرغم من أهميته في زيادة إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية. أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين كما أشار (Greenberg,1992)المشار إليه في (حواس ، 2003 م:49) وهما :

- 1- الجانب المادي (الهيكلي) : ويعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل : (إجراءات تقييم الأداء ، تحديد الأجور ، النقل والترقية) .
- 2- الجانب الاجتماعي : ويعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق اخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات ، وقد تم تسمية هذا الجانب من قبل كل من (Moag& Bies,1986) بـعدالة التعاملات .

لا يمكن فصل الجانبين عن بعضهما، فإنه لا يكفي أن يكون متخذ القرار عادلاً في استخدام قواعد ومعايير التقييم وتحديد الأجور والنقل والترقية دون أن يكون قادراً على شرح إجراءات صنع القرار لمن سيتأثرون بالقرار .

العدالة الإجرائية تفسر كيفية اتخاذ القرارات بشأن توزيع المخرجات التي يحصل عليها الفرد، من حيث القواعد المستخدمة عند اتخاذ قرارات العمل كالحوافز والترقية وفرص التدريب ما إذا كانت تراعي المعايير الأخلاقية وتبائها على كل الأفراد دون تحيز ومدى دقة المعلومات التي اعتمدت عليها دون تدخل المصالح الشخصية وترك مساحة للأفراد لأبداء رأيهم في تلك القرارات مع إمكانية تعديل القرارات إن استدعت الضرورة لذلك ، بالإضافة إلى شرح كيفية اتخاذ تلك القرارات للأفراد بطريقة مهذبة .

العدالة التعاملية :

يقصد بالعدالة التعاملية "مدى إحساس الفرد بـعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية ويؤثر ذلك بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين . ويشير ريغو و كانها(Rego& Cunha) إلى أن العدالة التعاملية تعد امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية التي

تشير إلى طرق تصرف الإدارة تجاه الأفراد ، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين " (شطناوي والعقلة ، 2013 م: 75-76).

و"تتعلق عدالة التعاملات بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية، حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة ، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة ، وأن يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية ، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات" (خضير، 2014م: 26). وتمثل عدالة التعاملات ثاني مكونات عدالة الإجراءات وثالث مكونات العدالة التنظيمية، ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات ، وفي حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص ، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات ، ومن هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً ، كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي أخذ بها القرار . (زايد ، 2006م: 28)

أن العدالة التعاملية تحتوي على مكونين هما: (دمدم، 2013م: 17-16)

1- الحساسية الشخصية : تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين .

2- التغييرات أو المحاسبة الاجتماعية : تشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها .

ان معاملة القيادات الإدارية في الجامعات للموظفين من المهم أن تبنى على أساس من الاحترام وتقديم التفسيرات المقنعة للقرارات الصادرة فيما يخص الترقية والعقاب والمكافآت والقرارات الخاصة بالعمل حتى تظهر أهمية بعد عدالة التعاملات .

وتظهر أهمية العدالة التعاملية على النحو الآتي : (دمد ، 2013م: 16-17)

- 1- أن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين ، وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات .
- 2- الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل ، فهي ليست منفصلة تماماً ، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ، ولذا فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأبعاد الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية .

مقومات العدالة التنظيمية :

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة ، وتقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة ، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين ، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري ، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة . (البشاشة ، 2008م: 434)

تتكون عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة من أربع خطوات هي: (أبو سمعان، 2015م:26)

- 1- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة والناتج التي يحصل عليها.
- 2- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم منها.
- 3- مقارنة الفرد لنفسه على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات .
- 4- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم الشعور بالعدالة .

وتعد رغبة الموظف بالعدالة التنظيمية من أهم مقومات العدالة التنظيمية والتي ترتبط بمقارنة الموظف للعدالة التي يحصل عليها مع ما يحصل عليه الآخرون من عدالة وفق تقييمه لمدخلاته ومدخلات الآخرين وتقييمه للتناسب بين مدخلاته التي يقدمها للجامعة مع ما تقدم له من مخرجات ومدى توفر ممارسة العدالة من عدمها داخل الجامعة .

مجالات العدالة التنظيمية :

يتمثل الدور الأساسي للمنظمات في عملية إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة مجالات أساسية :
(زايد ، 2006م: 159)

المجال الأول : هو جذب الموارد البشرية ، إذ أن عدالة عملية الاستقطاب من شأنها تصحيح اتجاهات العاملين نحو الثقة في المنظمات بعد ما كانوا يعتقدون أن المحسوبية والعلاقات الإجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على وظيفة مناسبة .

المجال الثاني: الحفاظ على الموارد البشرية ، من حيث تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين يضمن بقائهم والاستمرار في المنظمة ، كما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم نظم الأجور والحوافز ومزايا العمل والأمن الوظيفي .

المجال الثالث: فيركز على تنمية العاملين بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عن طريق رفع مستوى كفاءة العاملين من خلال التدريب وتنمية المسار الوظيفي وتقييم وإدارة الأداء .

ولابد من الإشارة إلى أن "العوائد التي تحفز أداء العاملين تنقسم إلى قسمين ، الأول : عوائد مادية مثل المرتب والمكافآت والبدلات وغيرها من المزايا ، والثاني : عوائد معنوية ، منها الاعتراف والتقدير بالجهد والأداء ، وتوسيع مسؤوليات الوظيفة ، توافر فرص النمو الوظيفي وغيرها ، ويكون منحها للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء ، الأمر الذي يؤكد أحد المفكرين ، بقوله " حتى تحقق عملية تقييم الأداء غايتها الأساسية ، فيتوجب أن يكون هناك رابط واضح بين نتائج التقييم وقرارات الأفراد ، ويجب أن تكون استخدامات النتائج واضحة لجميع الرؤساء والموظفين ، فيجب أن يتضمن تقييم الأداء استخدام نتائج التقييم كأساس للتدريب ، وتحديد المكافآت وإعادة توزيع المهام والترقية ، والتأديب والإبقاء على الموظفين ، والاستغناء عن خدماتهم " (رشيد، 2001م: 761)
المشار إليه في (البدراني ، 2010م: 38)

لذا يتنافس العاملون بالمنظمات على العوائد المحفزة على الأداء والملبية لاحتياجاتهم في الحياة ، وذلك في أربعة مجالات تشمل : التدريب ، الترقية ، المكافأة ، العقاب .

أولاً : التدريب :

التدريب هو "عملية مخططة ومستمرة تسعى إلى تزويد المشتغلين بالعمل القيادي والإداري بالمعارف والمهارات ، والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية ، وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم، وتطويرها بما يتفق وظروف المتغيرات الفنية والإنسانية في مجال عملهم ، وبما يؤدي إلى الارتقاء بمستويات الأداء" (نصر ، 1997 م:311) المشار إليه في (حميدي ، 2014م: 25) .

التدريب هو "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة" (السكرانه، 2011م: 19) .

أهداف التدريب :

يهدف التدريب في مفهومه الحديث إلى تحقيق أغراض أساسية من أهمها : (البديري ، 2002م: 121)

- 1-رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله .
- 2-زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى .
- 3-تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه .

مراحل التدريب :

يمر التدريب بمراحل كي يصل إلى الاهداف المنشودة منه ، وفي هذا السياق يوجز (النداوي ، 2009م:49) أهم تلك المراحل :

- 1-تخطيط عملية التدريب : تحديد الاحتياجات التدريبية .

2-تنظيم ومتابعة عملية التدريب : وتتضمن تحديد الموضوعات وأساليب ووقت ومكان عملية التدريب .

3-تقويم عملية التدريب : إجراء تقويم شامل لعملية تنفيذ البرامج وتحديد نقاط القوة والضعف فيها .

مبادئ التدريب :

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحله المختلفة كما أشار إليها (الطعاني ، 2010 م: 22-23)

1-الهدف : أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين ، مع مراعاة ان يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق .

2-الاستمرارية : ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد .

3-الشمول : يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد .

4-التدرج : يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً .

5-مواكبة التطور : حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

1- الواقعية : أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

أهمية التدريب :

تسعى المنظمات الإنسانية في العصر الحديث إلى الاهتمام بشكل كبير في الجوانب المتعلقة بالبحث عن الوسائل والأساليب التي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين لديها بالشكل الذي يجعل من السلوك الإنساني محققاً للانسجام العام مع المسار الوظيفي للفرد العامل، لذا فإن أهمية التدريب لا تكمن بالحصول على المعارف والمهارات الفنية والفكرية

المرتبطة بالأداء فحسب ، وإنما في توفر البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من معرفة المنظمة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها ، تساهم بشكل كبير في رفع درجة الولاء للمنظمة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضاً ، وهذا يؤدي بلا أدنى شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في الأداء. (حمود و الخرشة ، 2009م : 127-128)

يعتبر حصول الموظف على فرصة التدريب في العمل من المجالات التي تسهم في إحساسه بالرضا مما يؤدي إلى رفع أدائه بالمنظمة التي يعمل فيها، وكل هذا يزيد من إحساسه بالعدالة التنظيمية .

ثانياً : الترقية :

تعني "نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى مستوى وظيفي أعلى تكون مسؤولياتها أكثر من سابقتها بالإضافة إلى زيادة في الدخل يتمشى وحجم الترقية التي حصل عليها الموظف" (الكلالده، 2008 م: 138). كما عُرِفَتْ بأنها "نقل الفرد من موضع وظيفي ذي مسؤوليات ومهام أقل إلى موضع وظيفي ذي مسؤوليات وواجبات أكبر وبنفس الوقت ذو مركز اجتماعي ورسمي أهم ومردود مالي أكبر" (ال علي و الموسوي ، 2009م: 386) . وهي "من أكثر الوسائل فاعلية من حيث ضمان الإبقاء على الكفاءات التي توجد داخل الجهاز الإداري ، لأن افتقار نظام الترقية يعني إضعاف الحوافز والرغبات التي تدفع إلى الإجابة في العمل والتفوق فيه" (بن حبتور ، 2009م: 192)

الأهداف التي تحققها الترقية :

تتحدد الأهداف التي تحاول الترقية تحقيقها كما ذكرها (الكلالده ، 2008م: 139) على النحو الآتي :

- 1- تساعد الترقية الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين العاملين بحيث تمنح العاملين الطمأنينة والاستقرار في العمل .
- 2- تساهم في توفير جو المنافسة في العمل وتشجع العاملين على الإبداع والاهتمام بالواجبات المنوطة لهم .

3- تساهم في جذب الكفاءات والقدرات والخبرات إلى تلك المنشأة التي تتميز بمنح الترقية .

كما أشار (عبيد ،1964م: 691) المشار إليه في (آل علي و الموسوي ، 2009م: 387) أن للترقية عناصر أساسية من الواجب توافرها على النحو الآتي :

1- أن تكون هناك وظائف شاغرة وأن تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة فحسب .

2- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات والصعوبات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص وتلك التي تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً .

3- يترتب على هذا النقل إلى الوظيفة الجديدة زيادة في الأجر حالياً أو مستقبلاً بمعنى أنه ليس من الضروري أن يزيد الأجر عند الترقية مباشرة ولكن من الضروري ان يزيد في المستقبل.

4- يعتبر هذا النقل من جانب المؤسسة مكافئة وتقدير للجهود التي يبذلها العامل أو لطول مدة خدمته .

الخطوات والإجراءات العملية والإدارية للترقية :

لكي يتسنى للترقية تحقيق أهدافها يجب اتباع الخطوات الإدارية ومنها ما أشار إليها (الكلالدة ، 2008م: 139-140) على النحو الآتي :

- 1- تحديد الموظفين المشمولين بالترقية ممن استوفوا الشروط المطلوبة للدرجة .
- 2- تحديد الوظائف الشاغرة والجديدة المراد إشغالها ضمن الهياكل التنظيمية المرسومة.
- 3- ترتيب الموظفين المشمولين بالترقية حسب مؤهلاتهم وتقاريرهم وتقديراتهم .
- 4- تقوم لجنة الترقيات بالإجراءات اللازمة لإعداد الملخصات عن كل حالة حتى يتسنى لصانع القرار أو اللجنة المخولة من اتخاذ الإجراء المناسب للتوقيع على قرار الترقية .

ثالثاً : العقاب :

من التعريفات التي وردت عن العقاب هي أنه "إدارة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً لتقويم الفرد لسلوكه ، ولكن قد يكون

العقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة للعقاب" (الجاساسي ، 2011م: 86-87).
العقوبات التي تفرض على الموظف يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع : (آل علي و الموسوي ، 2009م: 404)

1- العقوبات الإدارية وهي التنبيه ، ولفت النظر واللوم وغيرها .

2- العقوبات الانضباطية ومنها :

- الإنذار .

- قطع الراتب لمدة لا تتجاوز 10 أيام .

- التوبيخ .

3- العقوبات التأديبية .

- إنقاص الراتب .

- تنزيل الدرجة .

- الفصل .

- العزل .

وقد أشار ماك جريجور في نظرية المدفأة المتوهجة إلى عدد من المقومات الأساسية للتطبيق

الإيجابي للعقاب على النحو الآتي : (الحرفة، 1980م: 215)

1- فورية العقاب .

2- التنبيه والتعريف بالأنظمة واللوائح .

3- تناسب العقوبة مع المخالفة .

4- ثبات العقوبة لنفس المخالفة .

5- عدم إثارة الشعور الشخصي عند تطبيق العقاب .

6- التوسع الوظيفي في الهيكل التنظيمي .

7- التناوب الوظيفي بالنقل بين الإدارات المختلفة لاكتساب الخبرات الجديدة .

8- التدريب على فهم الناس (الحساسية)

9- التدريب على الخلق والابداع .

رابعاً : المكافأة :

هي "مبالغ مقطوعة تدفع للعاملين في مقابل عمل إضافي أو التكليف بمهام وظيفة أخرى أو كحافز لعمل ممتاز أو عند نهاية الخدمة أو للمشاركة في لجان خارج إطار العمل المنتظم للوظيفة" (الشريف ، 2010م: 33) .

"تُعد العلاوات والمكافآت من أهم ملحقات الأجور، ويقصد بها منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجباته ووظيفته العادية، كما أنها تعني الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المبرزون في أعمالهم ، والذين يظهرون نشاط ملموس في عملهم، وتعتبر هذه الزيادات أكثر تأثيراً على العمل ورفع الكفاية الإنتاجية خاصة إذا كانت هناك مؤشرات معتمدة للحصول على هذه الزيادات، ومُنحت بشكل مناسب للأفراد المستحقين، إذن فإن العلاوات هي مكافأة تمنح للعامل وتصرف مع أجره أو مع المنصب الذي يشغله" (فاتح، 2006م: 21) .

أنواع المكافآت :

يذكر في هذا السياق نوعان من المكافآت على النحو الآتي : (هناء، 2014م: 26-27)

أولاً : المكافآت غير الرسمية : وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر وتكون حال وقت الإنجاز المتميز، أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة الآتي :

- 1- أن تتوافق وتتواء المكافأة مع رغبة الموظف، بأن تعرف ما يرغب به الموظف وتختار له مكافأة ترضي رغباته .
- 2- توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه .
- 3- أن تكون المكافأة آنية، بمعنى أن تقدم مباشرة بعد إتمام العمل، ولو تأخرت المكافأة فإنها تفقد بريقها وبهجتها .

ثانياً : المكافآت الرسمية : وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من المثابرة والعمل الدؤوب ... وهنا يجب مراعاة الآتي:

- 1- تحديد أسس وأهداف المكافأة، من هو الشخص المستحق للمكافأة وماهي المكافأة ومتى وأين تمنح .
- 2- أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والانجاز وتناسبه مع المكافأة .
- 3- إشراك الفائز في اختيار المكافأة، حيث يجب إشراك الأشخاص المتوقعين المكافآت أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافآت .
- 4- البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة، وذلك من خلال وسائل النشر والاتصال المعتمدة في المنظمة .
- 5- من المفضل تقديم المكافأة أمام الآخرين لتحفزهم ولإعطاء الأهمية للمكافأة للشخص الفائز .
- 6- استمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع، وذلك لإعطاء المصدقية لما تقوم به المنظمة .

كما أضاف العكش في هذا الصدد أنه من المهم أيضاً التوازن باستخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية، والعناية والتركيز على المكافآت المعنوية، المتمثلة بالشكر والتقدير والمدح والثناء ... الخ إذ أن لها في كثير من الأحيان المردود الإيجابي في القيمة المتحققة، التي تتفوق في كثير من المواقف على المكافآت المالية، وذلك للأسباب الآتية : (العكش ، 2007م: 22-23)

- 1- أن المكافأة المالية يكون مردودها قصير الأمد حيث أن قيمتها قد تكون ليوم، أو شهر أو أكثر، وتنفد بريقها بانتهاء مفعول قيمتها بشراء حاجة أو سلعة معينة .
- 2- أن المكافأة المالية لا تحقق الفعل المؤثر في سجلك الوظيفي ولا تعني أكثر من تسلم مبلغ من المال لتحقيق انتعاش مالي لفترة وجيزة. فهي لا تؤثر كقيمة مضافة في السجل الوظيفي .
- 3- أن شهادات الشكر والتقدير والثناء تؤثر إيجابياً في السجل الوظيفي للعامل، كما انه يعول عليها عند إجراء التقييمات السنوية أو الترقية الوظيفية .
- 4- أن الشكر والتقدير يبرز قدراتك وتطلعاتك في السيرة الوظيفية، ويُعد أفضل أنواع المعايير المعتمدة في تقييم مستوى الأداء عند مقارنتك مع الآخرين .

يتضح من العرض السابق أن العدالة التنظيمية أصبحت المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات من خلال ربط أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) بجذب الموارد البشرية المتمثلة بثقة المورد البشري في الجامعات والحفاظ على هذه الموارد البشرية من خلال نظم الحوافز والمكافآت فيها وأخيراً تنمية تلك الموارد برفع فاعلية أدائها والانتماء الوظيفي للموظف فيها ، وتلك هي مجالات العدالة التنظيمية في الجامعات التي يجب أن تمارسها وتعمل على الحفاظ عليها ، كما تبرز دور العدالة التنظيمية من خلال تقييم أداء الموظفين في الجامعة واستخدام نتائج ذلك التقييم في إعادة توزيع المهام بين الموظفين بما يتناسب وقدراتهم ، وفيما يخص حصولهم على الحوافز والمكافآت والترقية والتدريب ، بل قد يصل الأمر إلى تقليص حجم المسؤوليات المناطة بالموظفين إذا أظهرت نتائج التقييم مؤشرات سلبية.

استفادة الإدارة من نظرية العدالة :

تستطيع الإدارة الاستفادة من نظرية العدالة التنظيمية إذا أخذت في الاعتبار النواحي الآتية :
(دمدم ، 2013م : 22-23)

1- تجنب دفع أجور أقل مما يجب ، فالمنظمات التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مخلفة منها : السرقة ، استقطاع الكثير من أوقات الراحة ، تخفيض الإنتاج ، الاختلاس ، التعامل بالرشوة ، كما قد يعبر العاملون عن استيائهم من عدم العدالة في الأجور بصورة متطرفة من خلال الإضراب أو ترك العمل .

2- تجنب دفع أجور أعلى مما يجب ، يعقد البعض أن إعطاء الناس أجوراً أعلى مما يجب قد يدفعهم إلى الاجتهاد في العمل بدرجة أكبر وزيادة الإنتاج ، إلا أنه في الغالب قد يحدث العكس بسبب :

أ- التحسن في الإنتاج قد يكون مؤقتاً فمع مرور الوقت يشعر العاملون أنهم يستحقون ما يحصلون عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى مستوى غير طبيعي .

ب- إعطاء البعض فوق ما يستحق يعني ان البقية وهم الأغلبية يحصلون على أقل من حقهم مما يدفعهم إلى تخفيض مستوى الأداء وخلق حالة من عدم الرضا والنتيجة النهائية هي الخسارة .

3- أجعل للعاملين صوتاً في القرارات المؤثرة فيهم ، فالعاملون يكون لديهم إحساس قوي بعدالة القرارات التي اشتركوا في صنعها ، فعلى سبيل المثال فإن الناس يشعرون بأن نتيجة أي انتخابات عادلة طالما أن كل من كان له حق الترشيح فيها أعطيت له الفرصة للمشاركة في العملية .

4- توفير المعلومات عن النواتج بصورة كاملة وبطريقة حساسة ، فالفرد يقدر أنه يعامل معاملة عادلة أو غير عادلة في ضوء تحديد نواتجه ومدخلاته ، وأيضاً في ضوء معرفة الكيفية التي تقيم تلك النواتج والمدخلات .

وترى الباحثة أن معرفة وممارسة القيادات الإدارية في الجامعات لأبعاد العدالة التنظيمية يسهم في الاستفادة منها في تحقيق أهداف الجامعة والموظفين فيها على حد سواء ، فمن خلال الأبعاد الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) يمكن أن تحسن الجامعة من أداء الموظف فيها لتحقيق الكفاءة العالية وتحسين المناخ التنظيمي فيها وذلك عن طريق تجنب إعطاء الموظف فيها أقل أو أكثر مما يستحقه والمتمثلة في عدالة التوزيع ، وكذلك إشراك الموظف في صنع القرارات المتعلقة والمؤثرة في اختصاصه والمتمثلة في عدالة الإجراءات ، وأيضاً وجود تغذية راجعة للموظف وتقديم المبررات المقبولة إذا صدرت القرارات الخاصة بالموظف أو زملائه والمتمثلة في عدالة التعاملات .

خلاصة البحث الثاني :

استعرضت الباحثة في هذا البحث بعض المفاهيم عن العدالة التنظيمية كما عرفها بعض الباحثين ، مبينة أهميتها في حقل الإدارة كأحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات موضحة النتائج المترتبة عنها في تحقيق أهداف الجامعات والسلوكيات المنتشرة فيها ، والتأثير السلبي على المنظمات في حالة غياب العدالة التنظيمية المتمثل في إختلال الأداء الإداري والتوازن السلوكي.

كما تطرقت الباحثة في هذا المبحث إلى أهم نظريات العدالة التي أظهرت كل واحدة منها أهم دوافع الفرد لإنجاز العمل ، وفي سياق شرح أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) ترى الباحثة أن هناك جانب مشترك في جميع هذه الأبعاد وهو الشق الاجتماعي المتمثل في معاملة القادة للمرؤوسين .

كما تطرقت الباحثة إلى مقومات العدالة التنظيمية التي تُعد رغبة الموظف فيها أهم مرتكزاتها، وفيما يخص مجالات العدالة التنظيمية تم التطرق إلى التدريب ، الترقية، العقاب ثم المكافأة .

وأخيراً تم استعراض استفادة الإدارة من نظرية العدالة في رفع كفاءة أداء الموظف من خلال إشراكه في صنع القرار ووجود التغذية الراجعة وتقديم المبررات المقبولة للقرارات الإدارية .

المبحث الثالث : القيادات الإدارية في جامعة عدن

تتطرق الباحثة في هذا المبحث إلى القيادات الإدارية في الجامعات ، وعرض لمحة عن جامعة عدن .

أولاً: القيادة الإدارية في الجامعات (معايير وخصائص التعيين) :

يعد التفكير بمعايير مؤشرات تعيين واختيار القيادات الإدارية والأكاديمية من أعقد المهمات والسبب الرئيس يرتبط بمفهوم المعايير ذاته كونه ينحو باتجاه الموضوعية والتقييس وبيتعد عن الانطباعية الذاتية وتكوين القناعات على وفق معطياتها . وإن كان الأمر كذلك في السياق العام ، فسنجده أكثر تعقيداً وصعوبة إذا ما كان موضوعه المؤسسة الجامعية، (...) . إن إشكالية إيجاد معايير ضابطة لعملية الاختيار أو التعيين على وفق ما عرضنا له لا نجد لها مدعاة لمغادرة محاولة بناء تصورات منهجية لإحدى الحلقات الأساسية في حياة الجامعة ، إذ ربما تكون محاولة مناسبة للفت انتباه المعنيين بضرورة إرساء معايير قابلة للقياس والتوصيف تمكن من إقامة دعامة مهمة لجهود الارتقاء بالجامعة وكلياتها وباقي مكوناتها في الدول العربية. إن فكرة المعايير تتطلب من الحاجة إلى توصيف القائد الإداري والأكاديمي ، أي بعبارة أخرى وضع مواصفات ذات بعد ميداني تضمن الاختيار الصحيح عندما تتطابق خصائص المرشح مع تلك المواصفات . (محجوب ، 2007م: 21-22).

ولا يمكن للإدارة الجامعية أن تحقق النجاح للعملية التعليمية إلا إذا حققت النجاح لذاتها، ولن يتحقق هذا النجاح إلا من خلال إيجاد روح معنوية قوية بين (القادة) وبين العاملين معها من موظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب ، بحيث يكون بينهم قدر من التفاهم والثقة والاحترام المتبادل وتقدير قيمة العمل والسعي دائماً نحو الحلول السليمة الودية بعيداً عن الجزاءات أو العقوبات وتعميق الشعور بالانتماء الثقافي في خدمة العملية التعليمية بكل التفاني والحب . (عبدالحى، 2007م: 75) .

ولكي تكون القيادة الإدارية في الجامعة فعالة في أداء دورها يتطلب توفر بعض السمات (المواصفات) في القادة الإداريين في الجامعات من أهمها: (محجوب ، 2007م: 24-25)

- 1- القدرة على تحمل المسؤولية
- 2- القدرة على اتخاذ القرار
- 3- القدرة على إدارة المرؤوسين
- 4- القدرة على التعاون مع الآخرين والتأثير فيهم
- 5- القدرة على إقامة العلاقات وتقديم الاستشارات لقطاع العمل
- 6- القدرة على التفاعل مع التكوينات العلمية (جامعات ، كليات)
- 7- القدرة على استيعاب ومواكبة التقدم العلمي والثقافي .
- 8- القدرة على التخطيط ومتابعة التنفيذ للمشاريع العلمية
- 9- الإيمان بالبحث العلمي ودوره وضرورة تطبيق نتائجه
- 10- الإيمان بدور المعلوماتية في زيادة فاعلية أداء المؤسسة العلمية
- 11- الإلمام بالقوانين والتعليمات واللوائح ذات الصلة بموقعه الإداري .
- 12- الإلمام باستخدامات الحاسوب والبرمجيات .

ثانياً : لحة عن جامعة عدن (نشأتها، نظامها القانوني و الوظيفي) :

تعود البداية التي انطلقت منها جامعة عدن إلى عام 1970م حيث أسست كلية التربية العليا كأول صرح للتعليم العالي بمفهومه الحديث ، لتأهيل وتدريب المعلمين ، فيما كان يعرف بجمهورية اليمن الديمقراطية الشعبية ، وأسندت إلى هذه الكلية التي تعد النواة الأولى لجامعة عدن مهمة إعداد المعلمين ، وتأسست كلية ناصر للعلوم الزراعية في عام 1972م، وفي عام 1974م تأسست كلية الاقتصاد حيث كانت هاتان الكليتان تخضعان لوزير التربية والتعليم ، وقد ارتبطت أهداف تلك الكليات بالحاجة الملحة إلى سد جزء من متطلبات التنمية والمتمثلة بإعداد المختصين لعدد من مرافق الدولة .

وفي العاشر من سبتمبر 1975م صدر القانون رقم (22) والخاص بإنشاء جامعة عدن كمؤسسة علمية ذات شخصية اعتبارية . (دليل جامعة عدن، 2010م: 19)

النظام القانوني للجامعة :

منذ الأيام الأولى لصدور قانون تأسيس جامعة عدن رقم (22) الصادر في 10 سبتمبر 1975م ، جرى تعيين الكوادر القيادية في رئاسة الجامعة : رئيس الجامعة ، ونوابه ومدراء الدوائر الرئيسية في الجامعة إلى جانب الكوادر المساعدة . والأهم من ذلك انه جرى إصدار اللوائح المنظمة لعمل الجامعة ، وكلياتها ، الدوائر ، واللجان الأكاديمية والإدارية .

وفي سياق استكمال المنظومة القانونية للجامعة تم في السنوات 1976م -1980م الآتي :

- 1- صدور القرار الوزاري رقم (42) للعام 1976م بشأن لائحة تنظيم الجهاز الإداري للجامعة.
- 2- أعدت رئاسة الجامعة اللوائح التي تأتي في سياق الصلاحيات الإدارية والأكاديمية المخولة لها بموجب القانون .
- 3- استكمال أبنية الجهاز الإداري للجامعة في الديوان العام والكلية. (تاريخ جامعة عدن ، ج1، 2011م: 98) .

وفي عام التأسيس الرسمي كانت جامعة عدن تضم الكليات الآتية :

- 1- كلية التربية العليا .
- 2- كلية ناصر للعلوم الزراعية .
- 3- كلية الاقتصاد .
- 4- كلية الطب .

وخلال الفترة 1975-1990 انشئت عدد من الكليات والفروع ، حيث انشئت كلية الحقوق عام 1978م، وكلية الهندسة عام 1978م ، وأنشئت كلية التربية زنجبار عام 1979م ، وكلية التربية صبر عام 1980م . وقد حدد القانون ملامح النشاط الأكاديمي والتنظيمي لجامعة عدن ، واعتبر أن الكليات بمثابة وحدات تشرف عليها الإدارة المركزية للجامعة ، وحدد مهامها ومهام مجلس الجامعة ، واقترح إنشاء مجالس ولجان وأقسام علمية جديدة .

وفي سنة 1981م عقد المؤتمر الأول للتعليم العالي ، وكان بمثابة محاولة لإصلاح الخلل القانوني والتنظيمي في حياة جامعة عدن ، وتم صياغة مشروع جديد لقانون الجامعة وكذا مجموعة كبيرة من اللوائح والأنظمة المنظمة لمختلف جوانب حياة الجامعة . (ade.com@uniaden . 19.6.2016)

رؤية ورسالة وأهداف جامعة عدن :

رؤية الجامعة : زيادة في التعليم الجامعي وإعداد الكفاءات العلمية بسمعة عالمية .

رسالة الجامعة : إعداد الكفاءات العلمية في مختلف مجالات المعرفة والتكنولوجيا من خلال التميز في التعليم ، وتطوير مناخ أكاديمي يضمن حرية الفكر والتعبير والنشر والاستجابة لمتطلبات المجتمع والتطور العلمي . (<http://www.aden-univ.net/vision.asp> . 17.6.2016)

وفي ظل وضوح رؤية الجامعة وللرسالة التي تؤيدها حدد قانون التأسيس أهداف جامعة عدن على النحو الآتي : (دليل جامعة عدن ، 2010م : 19) .

1- إعداد وتأهيل الكوادر العلمية في مختلف التخصصات .

2- القيام بالبحوث العلمية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

3- تقديم الاستشارات الفنية التخصصية لمختلف مؤسسات الدولة.

حدد القانون رقم (18) لعام 1995 م بصيغته المعدلة بالقانون رقم (30) لعام 1997م أهداف الجامعات اليمنية ومنها جامعة عدن والتي تهدف إلى تحقيق الآتي : (قانون الجامعات اليمنية، 2007م : 4-6) .

1- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلاب في ميادين المعرفة المختلفة لتلبية

لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء مع الاهتمام والتركيز على :

- رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل .

- تكوين الثقافة العامة الرامية إلى تنمية مقومات الشخصية الإسلامية الصحيحة والتكوين

المعرفي والعلمي القويم .

- ترسيخ الرؤية الإسلامية الصحيحة النابعة من آفاق المعرفة الإسلامية الشاملة وتصورها للكون والإنسان والحياة .
- تكوين مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد .
- اكتساب المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة وتسخيرها لحل المشكلات بفاعلية وكفاءة .
- تدريس وتمكين الطلاب من أساليب وطرق إجراء البحوث العلمية وتطبيقها وتقييمها .
- تنمية المواقف والمهارات الإيجابية نحو العمل بشكل عام والتركيز على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة والشعور بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي .
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العلوم والتكنولوجيا وكيفية الاستفادة من ذلك في تطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع اليمني .
- تنمية الاتجاه الإيجابي للطلاب نحو مفهوم التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة .
- 2- العناية باللغة العربية وتدريسها وتطويرها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتعليمها في مختلف مجالات المعرفة والعلوم وذلك بوصفها الوعاء الحضاري للمعاني والقيم والأخلاق لحضارة الإسلام ورسالته.
- 3- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وتوجيهها لخدمة احتياجات وخطط التنمية .
- 4- الاهتمام بتنمية التقنية (التكنولوجيا) وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع .
- 5- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز بوجه خاص على التراث اليمني .
- 6- الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقديم العلوم .
- 7- إيجاد المناخ المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر بما لا يتعارض مع عقيدة الأمة وقيمها السامية ومثلها العليا .
- 8- تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والمشاركة التي تكفل الإسهام في الفعالية في إحداث التنمية في البلاد .

- 9- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير جامعة عدن وتعزيز مكانتها.
- 10- العمل كمؤسسة مسؤولة عن تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة .
- 11- المساهمة في تطوير السياسات واساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.
- 12- رفع كفاءة العاملين والموظفين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وذلك من خلال المساهمة في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة .

التكوين الإداري والهيكل التنظيمي العام لجامعة عدن :

كان صدور القانون رقم (22) لعام 1975م بداية لعمل كبير في بناء الشخصية الاعتبارية للجامعة من خلال تأسيس بنية موحدة للنظام الأكاديمي ، والإداري للجامعة، ومن ثم تجاوز حالة الشتات التي كانت عليها كليات التعليم العالي قبل صدور القانون . (تاريخ جامعة عدن، ج1، 2011م: 99)

تتكون رئاسة جامعة عدن من : www.aden-univ.net/vision.asp.16.6.2016

- 1- مجلس الجامعة .
 - 2- رئيس الجامعة .
 - 3- نواب رئيس الجامعة ومساعدني النواب .
 - 4- أمين عام الجامعة ومساعديه .
- الإدارات العامة الخاضعة للإشراف المباشر لرئيس الجامعة وهي على النحو الآتي :

- 1- الإدارة العامة لمكتب رئاسة الجامعة .
- 2- الإدارة العامة للتخطيط والتنمية .
- 3- الإدارة العامة للعلاقات الدولية .
- 4- الإدارة العامة للرقابة والتفتيش .

- 5- الإدارة العامة للأعلام .
- 6- الإدارة العامة للعلاقات العامة .
- 7- الإدارة العامة للشؤون القانونية .
- 8- الإدارة العامة للمشاريع .
- 9- الإدارة العامة للورش والمعامل العلمية .

الإدارات العامة الخاضعة لإشراف نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية وهي على النحو الآتي:

- 1- الإدارة العامة للشؤون التعليمية .
- 2- الإدارة العامة للمكتبات الجامعية والتوثيق والنشر والترجمة .

الإدارات العامة الخاضعة لإشراف نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي وهي على النحو الآتي :

- 1- الإدارة العامة للدراسات العليا .
- 2- الإدارة العامة للبحث العلمي .

الإدارات العامة الخاضعة لإشراف نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب وهي على النحو الآتي :

- 1- الإدارة العامة للقبول والتسجيل .
- 2- الإدارة العامة للنشاطات الطلابية .
- 3- الإدارة العامة للخدمات الطلابية .
- 4- الإدارة العامة للخريجين .
- 5- الإدارة العامة للسكن الطلابي .
- 6- الإدارة العامة للتدريب الطلابي .

الإدارات العامة الخاضعة للأشراف المباشر للأمين العام للجامعة :

- 1- الإدارة العامة للشؤون المالية .

- 2- الإدارة العامة للتجهيزات .
- 3- الإدارة العامة للشؤون الإدارية .
- 4- الإدارة العامة للاستحقاقات .
- 5- الإدارة العامة للخدمات والصيانة والسلامة .
- 6- الإدارة العامة للمتابعات .

كما توجد بعض المستويات الإدارية في مستوى إدارة عامة غير محددة في الهيكل

التنظيمي وبعضها مستحدثة ومنها :

- إدارة مساعد رئيس الجامعة للشؤون المالية .
- الأمين العام المساعد لشؤون الموازنة .
- الأمين العام المساعد لشؤون الحسابات الجارية .
- منسق المتابعات يتبع مكتب رئيس الجامعة .
- مدير عام دار جامعة عدن للطباعة والنشر .

النظام الوظيفي في جامعة عدن :

وجامعة عدن ليست بمعزل عن الجامعات العربية ، إذ نصت القوانين على بعض الصفات الواجب توافرها عند شغل الوظائف القيادية فيها ، وفي هذا الصدد نذكر بعض القوانين والقرارات للنظام الوظيفي في جامعة عدن باعتبارها جزء من النظام الإداري العام للدولة وبالتالي ترتبط تشريعاتها للعمل بمنظومة التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية ، وفي هذا الصدد يلاحظ أن

قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (149) لسنة 2007م بشأن نظام التعيين في الوظيفة العامة قد نص على الآتي : (تشريعات الخدمة المدنية، 2008م: 197-200)

مادة 1 : وظائف الإدارة العليا :-

يشترط فيمن يرشح لشغل إحدى وظائف الإدارة العليا توفر أكبر قدر من الصفات القيادية الأساسية الآتية :

- 1- الخبرة والمعارف العلمية اللازمة .

2- القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .

3- التفكير الإبتكاري وروح المبادرة .

4- القدرة على إدارة وتقييم أعمال الآخرين وتنمية قدراتهم .

وفي هذا الصدد جاء في محضر الاتفاق مع نقابة الموظفين في اللقاء المنعقد بتاريخ 2012/7/15م بكلية الآداب بحضور رئيس نقابة عمال الجمهورية (فرع عدن) والأمين العام لجامعة عدن وقيادة نقابة هيئة التدريس بالجامعة المطالبة بتمكين الموظفين الإداريين من شغل وظائف الإدارات العليا بحسب نصوص قانون الجامعات ولائحته التنفيذية وشروط شغل الوظيفة بدلاً من أعضاء هيئة التدريس .

يشترط لشغل وظيفة مدير إدارة عامة وما في مستواها أن يكون مستوفياً لأحد الشروط الآتية :

1- أن يكون حاصلاً على الدرجة الجامعية الأولى في مجال يتناسب مع الوظيفة وأن يمتلك خبرة لاحقة للمؤهل لا تقل عن (12) سنة .

2- أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير (لاحقة البكالوريوس) في تخصص يتناسب مع الوظيفة وأن يمتلك خبرة لاحقة للمؤهل لا تقل عن (9 سنوات) .

3- أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه في تخصص يتناسب مع الوظيفة وأن يمتلك خبرة لاحقة للمؤهل لا تقل عن (5) سنوات .

وفيما يخص وظائف الإدارة الإشرافية :

يشترط لشغل وظيفة مدير إدارة أن يستوفي المرشح أحد الشروط الآتية :

1- أن يكون حاصلاً على الدرجة الجامعية الأولى في مجال يتناسب مع الوظيفة وأن يمتلك خبرة لاحقة للمؤهل لا تقل عن 10 سنوات .

2- أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير (لاحقة للبكالوريوس) في تخصص يتناسب مع الوظيفة وأن يمتلك خبرة لاحقة للمؤهل لا تقل عن 6 سنوات .

3- أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه في تخصص يتناسب مع الوظيفة وأن يمتلك خبرة لاحقة للمؤهل لا تقل عن سنتين .

يشترط لشغل وظيفة رئيس القسم أو ما في مستواها أن يكون المرشح حاصلاً على الدرجة الجامعية الأولى في تخصص يتناسب مع الوظيفة وأن يمتلك خبرة لاحقة للمؤهل لا تقل عن سنتين كحد أدنى .

وفي هذا السياق صُدر قرار رئيس الجامعة رقم (253) لعام 2011م بشأن إعطاء الأولوية للموظفين في شغل الوظائف الإدارية في مستوى مدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والاختصاصيين بدلاً من الوظائف الذي يشغلها أعضاء الهيئة التدريسية ومساعدتهم والمنتدبين والمتقاعدين والمتقاعدين .

مادة 4 من القرار (149) لسنة 2007م بشأن نظام التعيين في الوظيفة العامة :

يحضر الترشيح في أي من وظائف الإدارة العليا أو الإدارة الإشرافية ، ما لم تكن الوظيفة المرشح للتعيين فيها موجودة في الهيكل التنظيمي لوحدة الخدمة العامة / الوحدة الإدارية المعتمد من وزارة الخدمة المدنية والتأمينات والمقر من السلطة المختصة ولا يعتد بقرارات التعيين التي تصدر خلافاً لذلك ، وتقوم الوزارة بصورة عاجلة بوضع أسس ومعايير تنظيمية جديدة تكفل التخلص من التضخم التي تعاني منه الهياكل التنظيمية القائمة . (تشريعات الخدمة المدنية، 2008م: 212) .

أما بالنسبة للقيادات الإدارية في الجامعات اليمنية كما جاء في المادة (15) بصيغتها المعدلة بالقانون رقم (33) لسنة 2000م الآتي :

يكون لرئيس الجامعة نائب أو أكثر ولا يزيدون عن ثلاثة ، يختارهم المجلس الأعلى للجامعات من بين مرشحين يعرضهم رئيس الجامعة بحيث يكون عدد المرشحين ضعف عدد النواب، ويشترط فيهم الحصول على الدكتوراه أو ما يعادلها من الشهادات الطبية التخصصية العليا المعترف بها ودرجة الأستاذية أو أستاذ مشارك وخبرة ثمان سنوات في العمل الأكاديمي والإداري (في جامعة

معترف بها) ولفترة خمس سنوات قابلة للتجديد لفترة واحدة . (قانون الجامعات اليمنية، 2007م: 13) .

وفي المادة (17) من قانون الجامعات اليمنية رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية يكون للجامعة أمين عام من ذوي الكفاءة الإدارية .

وفي المادة (18) من نفس القانون رقم (18) لسنة 1995م يختار مجلس الجامعة أمين عام الجامعة من بين ثلاثة يسميهم رئيس الجامعة ويصدر بتعيينه قرار من رئيس الجامعة .

وفي المادة (19) من نفس القانون رقم (18) لسنة 1995م توضح أن أمين عام الجامعة هو المسئول عن تصريف الشؤون الإدارية والمالية تحت اشراف وتوجيه رئيس الجامعة ونوابه كل في مجال اختصاصه ووفق الصلاحيات الممنوحة لهم من رئيس الجامعة . (اللائحة التنظيمية لديوان رئاسة جامعة عدن ، 1998م: 45، 13) .

وفيما يخص المكافآت والحوافز في جامعة عدن فقد صُدر قرار رئيس الجامعة رقم (220) لعام 2002م بشأن منح المكافآت والحوافز بجامعة عدن كالآتي :

مادة (1) : تهدف المكافآت والحوافز المالية إلى تشجيع الموظفين على العمل والانضباط وبذل نشاط متميز يؤدي إلى تطوير العمل وتبسيطه وتوفير الجهد والمال وإبراز قدرات الموظف وتطوير أدائه .

مادة (2) : تمنح المكافآت والحوافز المالية للموظفين في ديوان الجامعة والوحدات التابعة لها وفقاً للأعمال الآتية :

- إنجاز أعمال أو تكاليفات محددة تتعدى المهام والواجبات اليومية .
- إعداد طرق وأساليب عمل للارتقاء بالأداء .
- اعداد دراسات وبحوث ولوائح تطويرية لأنشطة الجامعة .
- تقديم حلول ومعالجات لمشكلات وصعوبات تحقق نجاحاً كبيراً للجامعة في مختلف انشطتها المختلفة .

- القيام بأعمال ترتبط بحسن الأداء وتنفيذ المهام والواجبات اليومية والسلوك وتقديم الخطط والتقارير والتكليفات بالمواعيد المحددة لها .

مادة (3) : تحدد المكافآت والحوافز على النحو الآتي :

- تحدد المكافآت والحوافز للأعمال المبينة في المادة (2) بحد أقصى 50% من الراتب الأساسي للموظف المستحق للمرة الواحدة وبما لا يتجاوز ثلاث مرات في العام الواحد .
- تمنح المكافآت والحوافز للموظفين في مختلف وحدات الجامعة بحسب الأعمال المنجزة والمبينة في المادة (2) ، بموافقة من نواب رئيس الجامعة أو الأمين العام أو الأمين العام المساعد كلاً بحسب اختصاصه بناء على مقترح من المستوى المختص مدعوماً بالحيثيات والمبررات الموجبة لمنح المكافآت والحوافز .

لكن الواقع فيما يخص حصول الموظفين على حقوقهم من مكافآت وحوافز يُظهر قصور شديد بدليل إضرابات الموظفين والمحاضر والبيانات الصادرة عن نقابة الموظفين كما جاء في محضر نقاط الاتفاق مع نقابة الموظفين في اللقاء المتعدد بتاريخ 2012/7/15م بكلية الآداب، والبيان الصادر عن مجلس تنسيق نقابات موظفي الجامعات اليمنية الحكومية بتاريخ 2013/9/19م ، وأيضاً ما أظهرته نتائج هذه الدراسة من قصور حصول الموظفين على حقوقهم من المكافآت والحوافز المتمثلة في انخفاض ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية المستدل عليها من آراء أفراد عينة الدراسة .

وكما جاء في المادة (173) بأن يراعى في تقييم أداء الموظفين المبادئ والأسس الآتية:
(تشريعات الخدمة المدنية، 2008م:109)

- واقعية وموضوعية التقييم بحيث يكون مبنياً على أساس من الدقة التامة في قياس أداء وسلوك الموظف .
- حيادية التقييم وعدالة المعاملة بحيث يكون التقييم مبنياً على أساس التجرد من العلاقات الشخصية ومؤثراتها .
- بناء التقييم على أساس ارتباط عناصره ودرجاته بواجبات الموظف المحددة في القانون وهذه اللائحة وقواعد العمل المتبعة ومعبراً تعبيراً صادقاً عن سلوكه أثناء القيام بها .

- استناد التقييم إلى معايير محددة للكفاءة والسلوك يتحقق بها ترجمة نتائج القياس إلى تقديرات رقمية لدرجة الكفاءة والسلوك الفعلي .

ولكن نتائج هذه الدراسة أظهرت قصور التقييم بالجامعة وعدم إدراك الموظفين للأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم وتمثل هذا بانخفاض ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة الإجرائية المستدل عليه من آراء أفراد عينة الدراسة .

وفيما يخص تقييم أداء شاغلي وظائف الإدارة العليا جاء في نص المادة (178) الآتي :

- يكون تقييم كفاءة أداء شاغلي وظائف مجموعة الإدارة العليا من قبل رؤسائهم المباشرين حسب تدرج المستويات الوظيفية في هذه المجموعة وتحال نتائج التقييم إلى الوزير المختص لاتخاذ ما يراه مناسباً بشأنها. (تشريعات الخدمة المدنية، 2008م:111)

وفيما يخص الرعاية الصحية والتعويضات جاء في المادة (187) الآتي: (تشريعات الخدمة المدنية، 2008م:114)

- تطبق على الموظف القواعد والاحكام المتعلقة به في قانون التأمينات والمعاشات في المجالات الآتية :

أ- الرعاية الصحية .

ب- تعويض الاصابة أثناء العمل أو بسببه .

ج- مكافأة نهاية الخدمة .

د- الحقوق التقاعدية .

هـ- أية مزايا أخرى يقرها قانون التأمينات والمعاشات ولوائحه التنفيذية .

بينما نتائج هذه الدراسة أظهرت قصور الجامعة على توفير الرعاية الصحية للموظفين .

خلاصة البحث الثالث :

ترى الباحثة إن اختيار القيادات الإدارية في الجامعات أمر مهم فلا بد من وجود معايير واضحة عند اختيار هؤلاء القادة تعتمد على المستوى العلمي والخبرة وأن يتناسب المؤهل العلمي مع الوظيفة المرشح لها كما جاء في القوانين والقرارات الخاصة بالتعيين في المراكز القيادية بمختلف مستوياتها، وتوفر عدد من صفات القادة الإداريين كما تحدثنا عنها مثل القدرة على اتخاذ القرارات والتأثير على الأفراد والتعامل مع كل ما هو جديد ، دون تدخل المصالح الشخصية والمجاملات عند التعيين ، وإخضاعهم للمفاضلة الموضوعية النزيهة ليستطيعوا أن يقوموا بأدوارهم القيادية والنهوض بالجامعات إلى مستوى عال من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتعريفه بواجباته المتمثلة بأبعاد العدالة التنظيمية من حيث توزيع المخرجات التي يحصل عليها الموظف قياساً بمدخلاته ، وضرورة إدراك الموظف لكيفية إجراءات توزيع تلك المخرجات والأسس التي تستند إليها ، مع شرح مضامين قرارات العمل ومبرراتها وكيفية التعامل الأخلاقي بين القائد والموظف .

القسم الثاني : الدراسات السابقة

تُعرض الباحثة في القسم الثاني من الفصل الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة للاستفادة منها والتي تم الحصول عليها من المكتبة المركزية لجامعة عدن ، ومن شبكات الأنترنت وبعض المكتبات الأخرى والمجلات العلمية والرسائل العلمية وغيرها. وقد واجهت الباحثة صعوبات في الحصول على دراسات سابقة في البيئة المحلية تتعلق بالعدالة التنظيمية ولا سيما في الجامعات اليمنية .

وزعت الدراسات السابقة على النحو الآتي :

- دراسات عربية وعددها (17) .
- دراسات أجنبية وعددها (3) .

يتم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث حسب التسلسل التاريخي لها منذ عام (2003م) إلى عام (2016م) موضحاً :

- 1- الهدف العام للدراسة .
- 2- منهج الدراسة .
- 3- مجتمع الدراسة والعينة .
- 4- أداة الدراسة .
- 5- نتائج الدراسة

1- الدراسات العربية :

1- دراسة حواس (2003م):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية المصرية (قطاع عام) العاملة بمنطقة القاهرة الكبرى والبالغ عددهم أربعة

بنوك ، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (400) فرد ، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود دور وسيط لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية .
- 2- شعور أفراد العينة بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية (3.12) .
- 3- كانت مفردات العينة أكثر إحساساً بعدالة التوزيع بمتوسط (3.33) ويليها عدالة التعاملات بمتوسط (3.14) وأخيراً عدالة الإجراءات بمتوسط (2.91) .
- 4- تبين أن نسبة 68.6% من أفراد العينة تشير إلى أن عدالة التوزيع غير متوفرة، بينما أظهرت النتائج أن نسبة 74.2% من أفراد العينة تشير إلى أن عدالة الإجراءات غير متوفرة، وكما أشارت نسبة 58.6% من أفراد العينة إلى أن عدالة التعاملات غير متوفرة . ويشكل عام انخفاض إحساس مفردات العينة بمكونات العدالة التنظيمية .

2- دراسة العطوي (2007م):

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي ، وتكون مجتمع الدراسة من جامعة القادسية ، وتم اختيار أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد كعينة لهذه الدراسة بلغ عددها (46) فرداً ، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الأداء السياقي للكادر التدريسي.
- 2- جاءت العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة (3.23) ، فجاءت العدالة التوزيعية عالية (4.03)، بينما العدالة الإجرائية متوسطة (3.25) والعدالة التعاملية متوسطة (المعلومات (3) والعلاقات الشخصية (2.65)) .

3- دراسة وادي (2007م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (713) فرداً ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم ثلاث وزارات فلسطينية في قطاع غزة بلغ عدده (11879) . واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بمستويات ضعيفة وقريبة من الوسط (2.98) .
- 2- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة (3.10) وبوزن نسبي 61.93% ، ووجود عدالة إجراءات ضعيفة بمستوى دون المتوسط (2.96) وبوزن نسبي 59.20% ، ولا توجد عدالة في التعامل (2.86) وبوزن نسبي 57.20% .
- 3- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) .

4- دراسة البشاشة (2008م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي . و تكون مجتمع الدراسة من العاملين في عشر مؤسسات حكومية ومن جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا وعددهم (6815) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (919) فرداً و استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي .
- 2- جاءت تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة (3.18) .

- 3- جاء بُعد العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى (3.41) وبُعد العدالة التعاملية في المرتبة الثانية (3.39) وبُعد العدالة التوزيعية بالمرتبة الثالثة (2.79) .
- 4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية ، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة، الراتب، العمر) .
- 5- تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة (4.06) .
- 6- احتل بُعدالتشابة التنظيمي المرتبة الأولى (4.23)،وجاء بُعد العضوية (الانتماء) بالمرتبة الثانية (4.01)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الولاء التنظيمي (3.94) .
- 5- دراسة السعود وسلطان (2009م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي . وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين في الجامعات الأردنية الرسمية وعددهم (2905) ، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغ عددها (450) فرداً ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- ان مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية كانت مرتفعة (3.38) .
- 2- مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً (3.54).
- 3- وجود علاقة ايجابية طردية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية .
- 4- وجاءت جميع الأبعاد (التوزيعية(3.37)،الإجرائية(3.44)،التعاملية(3.36)) بدرجة مرتفعة .
- 6- دراسة البدراني (2010م):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم بالمنظمات الأمنية السعودية . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .وتكون مجتمع الدراسة من العاملون في تفتيش الركاب المسافرين بصالات المغادرة بالمطارات الدولية

السعودية الرئيسية (مطار الملك عبدالعزيز بجدة ، مطار الملك خالد بالرياض ، مطار الملك فهد بالدمام) البالغ عددهم (1450) مفتش ومفتشة ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (305) فرداً ، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود علاقة ارتباط جوهرية طردية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم.
- 2- درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الحياد (3.14).
- 3- درجة إدراك العاملين لُبُعد عدالة التوزيع تميل إلى الموافقة (3.42)
- 4- ودرجة إدراكهم تميل للحياد تجاه العدالة الإجرائية (2.97) والعدالة التعاملية (2.95) .
- 7- دراسة أبو جاسر (2010م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة .اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من موظفو المقر الرئيس لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وعددها (22) وزارة البالغ عددهم (1554) موظفاً وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (311) فرداً ، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود عدالة تنظيمية (3.1) والتزام تنظيمي (3.5) بدرجة متوسطة ، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية (4.1) .
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية . وعدم وجود عدالة توزيعية (2.8)، وعدالة إجراءات (3.1) وتعاملية (3.3) بدرجة متوسطة .
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية .

8-دراسة الشلهوب (2011م):

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة مستويات العدالة التنظيمية بالسلوكيات المدانة بوحدات الحرس الوطني بالرياض . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي وحدات الحرس الوطني العسكريين بالرياض وعددهم (46806) عسكرياً ، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (381) فرداً، استخدمت الأسبانية كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- توفر كل من عدالة التوزيع (3.05) وعدالة الإجراءات (3.06) وعدالة التعاملات (3.22) في وحدات الحرس الوطني بالرياض بدرجة متوسطة
- 2- وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ،
- 3- لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة .
- 4- افراد الدراسة محايدون في موافقتهم على السلوكيات المدانة الشائعة في وحدات الحرس الوطني (2.83) .

9-دراسة السبعي (2012 م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي . وتكون مجتمع الدراسة من (190) مشرفاً تربوياً ، استخدمت الأسبانية كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كانت متوسطة .
- 2- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجة ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء أسلوب الإكراه .

3- لا توجد فروق بين أبعاد العدالة التنظيمية ومتغيري المؤهل والخبرة.

10- دراسة أبو تايه (2012م) :

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنية التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الميداني ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأردنيين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية البالغ عددهم (4000) موظف . تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (400) فرداً ، استخدمت الأسطوانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنية التنظيمية وعلى جميع أبعادها ،
- 2- أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنية التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية)
- 3- العدالة التنظيمية وجميع أبعادها جاءت بدرجة فوق المتوسط (3.56) .
- 4- كانت العدالة التوزيعية بالمرتبة الأولى (3.80) والعدالة الإجرائية بالمرتبة الثانية (3.72)، بينما احتلت العدالة التعاملية المرتبة الثالثة (3.15) .

11- دراسة دمدم (2013م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء والرضا الوظيفي على العاملين في الجامعات اليمنية ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالكلليات والإدارات العامة بالجامعات اليمنية ، وعينة الدراسة عينة عشوائية متساوية من أربع جامعات هي (صنعاء، عدن، الحديدة، ذمار) ، وتم اختيار عينة عمدية من العاملين بلغ عددها (60) فرداً استخدمت المقابلة والاستبيان كأدوات للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء .
- 2- توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي

12- دراسة شطناوي و العقلة (2013م) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك بالأردن وعلاقتها بأداء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها .اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والنوعي للمقابلات .وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك لعام 2010/2009م والبالغ عددهم (874) عضو ، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وعددهم (481) فرداً ، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- أن درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كانت بدرجة متوسطة (3.57) ودرجة أداء أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة (3.7) .
- 2- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند ($a=0.01$) بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة .
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس ومتغير الكلية في جميع المجالات .
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ .

13- دراسة فوزية (2014م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية في الجزائر ، وعلاقة العدالة التنظيمية المطبقة في إدارة القسم بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية وعددهم (166)، تم اختيار عينة من (50) فرد استجاب منهم (37) فرداً، استخدمت الأسبانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية
 - 2- أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً (3.55) في حين أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطاً (3.42) .
 - 3- وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي .
 - 4- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي .
 - 5- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي
 - 6- وجاءت العدالة التوزيعية بالمرتبة الأولى (3.55) والعدالة التعاملية بالمرتبة الثانية (3.24) والعدالة الإجرائية بالمرتبة الثالثة (2.8) .
- 14- دراسة البوق (2014 م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك الموظفين الإداريات بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة ومعرفة طبيعة العلاقة بينها وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .تكون مجتمع الدراسة من (1681) موظفة ، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (355) فرداً ،استخدمت الأستبانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- أن الموظفين يدركن العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة (3.23) .
- 2- جاء بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى (3.31) ويليه بعد عدالة الإجراءات (3.24) وأخيراً بعد العدالة التعاملية (3.23) من وجهة نظر أفراد العينة من الموظفين.

- 3- وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .
4- أن الموظفين يدركن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة (3.30).
15- دراسة خضير (2014م):

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر للحوافز بأنواعها على العدالة التنظيمية بأبعادها ،وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة الوطنية للتنقيب في حاسي مسعود ، تم اختيار عينة ميسرة من موظفي مديرية الموارد البشرية وإطارات المدرسة التطبيقية للتنقيب حيث تم استرداد (100) استبانة بنسبة استرداد (85.66%) من عدد الاستمارات الموزعة البالغ عددها (118)، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- العدالة التنظيمية جاءت متوسطة (3.088) فأحتلت العدالة الإجرائية المرتبة الأولى (3.28) يليها العدالة التعاملية (3.16) وأخيراً العدالة التوزيعية (2.84) .
2- الحوافز بنوعها الحوافز المادية والحوافز المرتبطة بمحيط العمل لها أثر إيجابي مباشر على كل من أبعاد العدالة التنظيمية،
3- تفسر الحوافز المالية أكثر العدالة التوزيعية بدرجة أعلى، بينما تفسر الحوافز المرتبطة بالوظيفة العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية بدرجة أكبر .

16- دراسة أبو سمعان (2015 م) :

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتكون مجتمع الدراسة من (1550) ضابط في جهاز الشرطة ، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (400) فرداً ، استخدمت الأسطوانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ،
2- وجود العدالة التنظيمية عموماً بدرجة متوسطة (3.09).

3- وجود العدالة التوزيعية بدرجة قليلة (2.73) ، بينما العدالة الإجرائية (2.99)

والعدالة التعاملية (3.67) جاءت على الترتيب متوسطة وكبيرة .

17- دراسة غانم (2015م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم الفلسطينية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي . تكون المجتمع من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية وعددهم (1021) معلماً ومعلمة وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (408) فرد ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- درجة ممارسة العدالة التنظيمية (3.78) وتفويض السلطة (3.77) في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم عالية.

2- وجود ارتباط طردي بين درجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة فيها.

3- احتلت العدالة التعاملية المرتبة الأولى (3.88) ، والعدالة الإجرائية المرتبة الثانية (3.81)، والعدالة التوزيعية المرتبة الثالثة (3.57) .

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 لدرجة العدالة التنظيمية لدى أفراد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

الدراسات الأجنبية :

18- دراسة Yilmaz (2010م):

هدفت الدراسة إلى تحديد تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستويات العدالة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية بمقاطعة كوتاهي في تركيا ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية من مقاطعة كوتاهي في تركيا ، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (222) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي :

1- أن تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية في مدارسهم الثانوية كانت بالمستويات

المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية (3.75) .

2- لا توجد فروق إحصائية في مستويات العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة (

الجنس، العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي ، عدد طلاب المدرسة) .

19- دراسة Mücahit And Mehmet (2012 م) :

هدفت الدراسة لتحديد مستوى العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية لإيجاد مدى تأثير

العدالة على الدافعية ، اعتمدت الدراسة المنهج التجريبي ، وتكون مجتمع الدراسة من الموظف

الإداري والأكاديمي في جامعة أديامان في تركيا، وتم اختيار عينة بلغ عددها (90) فرداً ، وتم

استخدام الاستبانة أداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي :

1- أن العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) تؤثر على دافعية الموظفين .

2- جاءت العدالة التعاملية بالمرتبة الأولى ،

أ- حيث أن الإدارة العليا في جامعة أديامان تُعطي معلومات كافية خلال إعلانها أي قرار

بنسبة 55.3% ،

ب- وأن الإدارة العليا في جامعة أديامان تستخدم لغة مهذبة عند اخبار الموظفين عن هذه

القرارات بنسبة 62.2% .

3- جاءت العدالة التوزيعية بنسبة 47.2% بالمرتبة الثانية .

4- جاءت العدالة الإجرائية بنسبة 43.4% بالمرتبة الثالثة .

20- دراسة Mahmood (2016 م) :

هدفت الدراسة لتقصي العلاقة مابين العدالة التنظيمية وأداء الموظفين من مدرسي

الجامعة في باكستان ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي ، وتكون مجتمع

الدراسة من موظفي الهيئة الأكاديمية من مختلف الجامعات في باكستان ، وتم اختيار

عينة بلغ عددها (309) فرداً ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي :

1- ان العدالة التوزيعية ذو تأثير مرتفع على أداء الأفراد ، حيث جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.51) .

2- جاءت العدالة التعاملية بمتوسط حسابي (3.096) بالمرتبة الثانية .

3- بينما جاءت العدالة الإجرائية بالمرتبة الثالثة .

التعليق على الدراسات السابقة :

وعند مناقشة الدراسات السابقة اعتمدت الدراسة على إيضاح جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وما تم الاستفادة منها وما تميزت به الدراسة الحالية عنها .

من حيث الهدف :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الهدف العام وهو دراسة العدالة التنظيمية ومنها دراسة وادي (2007م) ودراسة yilmaz (2010 م).

واختلفت مع البعض الآخر في ارتباطها بمتغير آخر، فقد أختلفت مع دراسة أبو جاسر (2010م) ودراسة العطوي (2007م) في متغير الأداء السياقي .

اختلفت مع دراسة أبو سمعان (2015م) ودراسة أبو تايه (2012م) ودراسة البوق (2014م) ودراسة حواس (2003م) في متغير سلوك المواطنة التنظيمية .

اختلفت مع دراسة شطناوي والعقلة (2013م) ودراسة Mehmood (2016م) في متغير أداء الموظفين .

اختلفت مع دراسة دمدم (2013م) في متغير الأداء والرضا الوظيفي .

اختلفت مع دراسة غانم (2015م) في متغير تفويض السلطة .

اختلفت مع دراسة السبعي (2012م) في متغير الصراع التنظيمي .

اختلفت مع دراسة السعود وسلطان (2009م) في متغير الولاء التنظيمي .

اختلفت مع دراسة الشلهوب (2011م) في متغير السلوكيات المدانه .

اختلفت مع دراسة فوزيه (2014م) في متغير الالتزام التنظيمي .

اختلفت مع دراسة البدراني (2010م) في متغير الثقة لدى العاملين.

اختلفت مع دراسة البشاشة (2008م) في متغير التماثل التنظيمي .

اختلفت مع دراسة خضير (2014م) في متغير الحوافز .

اختلفت مع دراسة Mücahit And Mehmet (2012م) في متغير الدافعية .

من حيث المجتمع :

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وهو الجامعة مثل دراسة دمد (2013م) ودراسة العطوي (2007م) و دراسة السعود وسلطان (2009م) ودراسة شطناوي والعقلة (2013م) ودراسة البوق (2014م) ، ودراسة Mehmood (2016م) ، ودراسة Mücahit And Mehmet (2012م) ، ودراسة فوزية (2014م) .

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة السبعي (2012م) ودراسة غانم (2015م) ودراسة yilmaz (2010م) حيث كان مجتمع الدراسة مكاتب ومدارس التربية والتعليم .

كما اختلفت مع دراسة البشاشة (2008م) ودراسة خضير (2014م) ودراسة أبو جاسر (2010م) ودراسة وادي (2007م) ودراسة البدراني (2010م) ودراسة حواس (2003م) حيث كان مجتمع الدراسة مؤسسات إدارية وخدمية .

بينما دراسة الشلهوب (2011م) كان مجتمع الدراسة منسوبي وحدات الحرس الوطني العسكريين ، وأخيراً دراسة أبو سمعان (2015م) كان مجتمع الدراسة فيها جهاز الشرطة بقطاع غزة .

من حيث المنهج :

أُتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي باستثناء دراسة السعود وسلطان (2009م) التي استخدمت المنهج المسحي الارتباطي، ودراسة

Mehmood (2016م) استخدمت المنهج الوصفي الكمي ، ودراستي شطناوي والعقلة (2013م) و دمدم (2013م) اللتان استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي و النوعي (المقابلات) معاً ، ودراسة Mücahit And Mehmet (2012م) استخدمت المنهج التجريبي .

من حيث الأداة :

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة باستثناء دراستي دمدم (2013م) ودراسة شطناوي والعقلة (2013م) اللتان استخدمتا الاستبيان والمقابلة معاً كأداة في الدراسة .

الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الاطار النظري وكذلك في تطوير اداة الدراسة وهي الاستبيان وأيضاً في الربط مع الدراسة الحالية .

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يأتي :

- 1- انها الدراسة الأولى على حسب علم الباحثة التي تجرى على ديوان رئاسة جامعة عدن .
- 2- انها ركزت على درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية .
- 3- انها تبحث عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في ديوان رئاسة جامعة عدن .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

✓ مجتمع الدراسة

✓ خصائص مجتمع الدراسة

✓ أداة الدراسة

✓ الأساليب الإحصائية

يعرض هذا الفصل الأساليب والإجراءات المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها ، ففيه عرض لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة اختيارها وخطوات تصميم أداة الدراسة وقياس الصدق والثبات للأداة ، وإجراءات تطبيقها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين الثابتين وهم أربع فئات : مدراء العموم ، ومدراء الإدارات ، ورؤساء الأقسام ، والمختصين في الإدارات العامة والدوائر والأقسام التابعة لها في ديوان رئاسة جامعة عدن والبالغ عددهم (567) موظف إداري كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (4)

يبين خصائص مجتمع الدراسة بحسب المستوى الوظيفي والنسبة المئوية

النسبة	العدد	مجتمع الدراسة
5.29%	30	مدراء العموم
16.40%	93	مدراء الإدارات
18%	100	رؤساء الأقسام
61%	344	المختصين
100%	567	الاجمالي

المصدر : إدارة الإحصاء والتخطيط بديوان رئاسة جامعة عدن 2012م / 2013م

ويوضح الجدول رقم (4) خصائص مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (567) ، منهم (30) مدير عام ، و (93) مدير إدارة ، و(100) رئيس قسم ، و (344) مختص يتوزعون على الإدارات العامة والدوائر والأقسام التابعة لها في ديوان رئاسة جامعة عدن.

عينة الدراسة :

اختارت الباحثة عينة الدراسة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية نظراً لأن مجتمع الدراسة مكون من أربع فئات : فئة مدراء العموم، وفئة مدراء الإدارات ، وفئة رؤساء الأقسام ، وفئة المختصين، وبلغ إجمالي أفراد العينة التي تم اختيارها (227) موظف إداري بنسبة (40%) من المجتمع الأصلي .

ونظراً إلى أن عدد المستجيبين من أفراد العينة قد بلغوا (215) فرداً بنسبة (94.5%) من إجمالي العينة المختارة فإنه بهذا تكون عينة الدراسة المعتمدة هي (215) فرداً فقط بنسبة (38%) من المجتمع الأصلي .

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة :

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول رقم (5)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي والنسبة المئوية

م	المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
1	ثانوية عامة وما في مستواها	45	20.9%
2	بكالوريوس	139	64.7%
3	ماجستير	28	13.0%
4	دكتوراه	3	1.4%
	الإجمالي	215	100%

يشير الجدول رقم (5) إلى أن عينة الدراسة من ذوي المؤهل بكالوريوس بلغت (139) فرداً يشكلون ما نسبته (64.7%) بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل الثانوية العامة وما في مستواها (45) فرداً يشكلون ما نسبته (20.9%)، بينما كان عدد أفراد الدراسة من حملة مؤهل الماجستير (28) فرداً يشكلون ما نسبته (13.0%)، وأخيراً عينة الدراسة من حملة مؤهل الدكتوراه بلغ (3) أفراد يشكلون ما نسبته (1.4%) وهي أقل نسبة. وتشير هذه المؤشرات إلى أن الحاصلين على

المؤهل الجامعي والدراسات العليا) بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) يصل عددهم إلى (170) فرداً بنسبة (79.1%) مما يدل على المستوى الدراسي العالي لموظفي جامعة عدن .

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي:

جدول رقم (6)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي والنسبة المئوية

م	الوظيفة الحالية	العدد	النسبة المئوية
1	مدير عام	12	5.6%
2	مدير إدارة	36	16.7%
3	رئيس قسم	40	18.6%
4	مختص	127	59.1%
	الإجمالي	215	100%

يشير الجدول رقم (6) إلى أن عدد المختصين بلغ (127) فرد يشكلون ما نسبته (59.1%) بينما بلغ عدد رؤساء الأقسام (40) فرد يشكلون ما نسبته (18.6%)، ويلاحظ أن مدراء الإدارات يصل عددهم (36) فرد يشكلون ما نسبته (16.7%) بينما بلغ عدد مديري العموم (12) مدير عام من إجمالي أفراد العينة بنسبة (5.6%) وهي أقل نسبة.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول رقم (7)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة والنسبة المئوية

م	سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	5	2.3%
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	11.6%
3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	55	25.6%
4	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	63	29.3%
5	أكثر من 20 سنة	67	31.2%
	الإجمالي	215	100%

ويشير الجدول (7) إلى أن أعلى نسبة كانت لعينة الدراسة ذوي الخبرة الطويلة أكثر من 20 سنة البالغ عددهم (67) فرداً إذ تشكل ما نسبته (31.2%)، تليها عينة الدراسة من ذوي الخبرة المتوسطة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة وبلغ عددهم (63) فرد ويشكلون ما نسبته (29.3%)، ثم عينة الدراسة من ذوي الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وبلغ عددهم (55) فرداً ويشكلون ما نسبته (25.6%)، ثم عينة الدراسة من ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وبلغ عددهم (25) فرداً ويشكلون ما نسبته (11.6%)، وأخيراً عينة الدراسة من ذوي الخبرة القصيرة أقل من 5 سنوات بلغ عددهم (5) أفراد ويشكلون ما نسبته (2.3%) وهي أقل نسبة. وتشير هذه المؤشرات أن أفراد العينة من ذوي الخبرة الطويلة أكثر من 20 سنة وذوي الخبرة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة يصل عددهم إلى 130 فرداً بنسبة 60.5% مما يدل على الخبرة الطويلة المكتسبة لموظفي الجامعة وأثرها الإيجابي على المهارة في العمل التي تمكنهم من مناقشة القرارات المتعلقة بعملهم وإجراءات التقييم وإبداء آرائهم متى ما أُتيحت لهم الفرصة. كما تدل على تقارب آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة .

أداة الدراسة :

في ضوء أهداف الدراسة ومتغيراتها صممت الباحثة استبيان كأداة للدراسة تكونت من (55) فقرة في قسمين ركز القسم الأول على البيانات الديمغرافية عن أفراد العينة ، بينما أشتمل القسم الثاني على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية، وقد كانت إجراءات بناء أداة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً : بناء أداة الدراسة :

1- الاطلاع على الأدب النظري للدراسة والدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع

الدراسة ومنها "

- دراسة حواس (2003م)
- دراسة العطوي (2007م)
- دراسة السعود وسلطان (2009م)
- دراسة البدراني (2010م)

- دراسة دمد (2013م)

- دراسة خضير (2014م)

- دراسة غانم (2015م)

اعتمدت الباحثة المعايير العلمية في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث وضوح الفقرات وسلامة صياغتها ، وقصرها ، وأن لا تحمل الفقرة أكثر من فكرة واحدة وكذلك وضوح الكلمات وعدم حملها لأكثر من مدلول .

وبعد المراجعة مع المشرف العلمي أعدت الباحثة الاستبانة (أداة الدراسة) بصورتها الأولية وتم مراجعتها وتصويبها والتأكد من سلامة مكوناتها وملائمتها لأهداف الدراسة .

وبهذا فإن الاستبانة بصورتها الأولية قد تكونت من قسمين كما سبقت الإشارة حوت (55) فقرة توزعت على ثلاثة أبعاد على النحو الآتي :

- بُعد العدالة التوزيعية أشتل على (16) فقرة

- بُعد العدالة الإجرائية أشتل على (20) فقرة

- بُعد العدالة التعاملية أشتل على (19) فقرة

وبعد استكمال خطوات بناء الأداة عمدت الباحثة على التحقق من صدق الأداة ومدى صلاحيتها لقياس ما صُممت من أجله . أنظر الملحق رقم (1) الاستبانة بصيغتها الأولية.

ثانياً : صدق الأداة :

أ- الصدق الظاهري للأداة : (صدق المحكمين)

يقصد بصدق المقياس أو الأداة وهو ما يعرف بالصدق الظاهري هو أن يتم عرض الأداة على عدد من الخبراء والمحكمين المتخصصين للتدقيق من سلامة صياغتها وقدرتها على قياس ما صممت له . وبهذا فقد تم عرض الأداة على عدد (11) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية عدن والتربية صبر والعلوم الإدارية المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة التربوية . أنظر الملحق رقم (2) أسماء المحكمين .

وفي ضوء ما قدمه المحكمون من ملاحظات ومقترحات حول فقرات أبعاد أداة الدراسة تم مراجعتها بالتعاون مع المشرف باعتماد المعيار الأكاديمي المتعارف عليه وهو حصول الفقرة على نسبة اتفاق (80%) من إجمالي المحكمين للتعديل أو الحذف أو الإضافة . وبهذا فقد تم الأخذ بالملاحظات والتعديل بموجبها إذ كانت في معظمها تركز على سلامة الصياغة واللغة ، وتم الأخذ بمقترح إعادة الصياغة والتعديل في بعض الفقرات وحذف فقرة واحدة في بُعد العدالة الإجرائية و(3) فقرات في بُعد العدالة التعاملية .

وبعد إجراء التعديلات أصبحت الأداة في صيغتها النهائية مكونة من (51) فقرة . أنظر الملحق رقم (3) الأداة بصيغتها النهائية إذ يتكون الجزء الأول منها من المعلومات الديمغرافية لأفراد العينة (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة) . بينما تكون الجزء الثاني من الأداة من فقرات أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية).

ولأغراض قياس استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد العدالة التنظيمية أعمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية.

تم الحكم على تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة قياداتهم الإدارية للعدالة التنظيمية باستخدام مقياس تقدير خماسي على طريقة ليكرت (Likert)، وكان سلم درجات الإجابة المترتبة التي استخدمت لقياس درجة الممارسة لتلك الأبعاد على النحو الآتي: (عالية جداً =5، عالية =4، متوسطة =3، منخفضة =2، منخفضة جداً =1). إذ أن المقياس المستخدم في أداة الدراسة هو المقياس الخماسي (1,2,3,4,5)، فإن الوسط الحسابي المعياري = (3)، بناء على القاعدة الإحصائية (قسمة مجموع القيم على عددها) $15/5=3$ ، كما أن الفرق بين المديات (الحد الأدنى والحد الأعلى)، قد احتسبت على أساس أن الأبعاد الخمسة لمقياس ليكرت خماسي قد حصرت على أربع مستويات من المدى، بقسمة أربعة على خمسة (4/5) فإن طول المدى يساوي 0.80 بعد احتساب المتوسط. ولتحديد المدى بين الفئات (مستوى وآخر)،

تم الحكم على تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة قياداتهم الإدارية بديوان رئاسة جامعة عدن بناءً على المحك الآتي كما هو مبين بالجدول الآتي :

جدول رقم (8)

يبين حدود المتوسطات الحسابية للحكم على استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية

الدرجة الوزنية	مدى المتوسط	درجة الممارسة
5	$5 - 4.2 <$	عالية جداً
4	$4.2 - 3.4 <$	عالية
3	$3.4 - 2.6 <$	متوسطة
2	$2.6 - 1.8 <$	منخفضة
1	$1.8 - 1$	منخفضة جداً

ب- صدق الاتساق الداخلي :

يعرفه أبو لبدة بأنه : التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى، أي اشتراك جميع فقرات الاستبانة في قياس خاصية معينة في الفرد . (أبو لبدة، 1982م:72) المشار إليه في (شحادة، 2008م:103) .

لقد تم التحقق من صلاحية فقرات الأداة إحصائياً، وحساب معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط سبيرمان للرتب لكل فقرة بمدى ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد الذي انطوت تحته، والجدول التالي يبين معاملات الارتباط (R) لكل فقرة .

جدول رقم (9)

صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لكل فقرة بالدرجة الكلية للبعد

بعد العدالة التوزيعية		بعد العدالة الإجرائية		بعد العدالة التعاملية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.614**	1	0.761**	1	0.732**
2	0.658**	2	0.766**	2	0.453**
3	0.694**	3	0.810**	3	0.774**
4	0.684**	4	0.726**	4	0.729**

0.700**	5	0.865**	5	0.672**	5
0.733**	6	0.721**	6	0.734**	6
0.825**	7	0.660**	7	0.616**	7
0.838**	8	0.808**	8	0.672**	8
0.805**	9	0.830**	9	0.649**	9
0.709**	10	0.724**	10	0.424**	10
0.775**	11	0.623**	11	0.552**	11
0.743**	12	0.804**	12	0.751**	12
0.750**	13	0.787**	13	0.742**	13
0.750**	14	0.667**	14	0.755**	14
0.732**	15	0.859**	15	0.765**	15
0.716**	16	0.619**	16	0.760**	16
–	–	0.745**	17	–	–
–	–	0.750**	18	–	–
–	–	0.670**	19	–	–

** معامل ارتباط دال عند مستوى معنوية (0.01)

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن الفقرات التي احتوتها الآداة ارتبطت ارتباطاً دالاً معنوياً عند مستوى معنوية (0.01) بأبعاد العدالة التنظيمية التي شملتها أداة الدراسة، حيث أن أقل معامل ارتباط بلغ (0.424) للفقرة رقم (10) في بعد العدالة التوزيعية، وقد ارتبطت بالدرجة الكلية لهذا البعد الذي أُدرجت تحته وهو معامل ارتباط دال معنوياً عند مستوى (0.01). وأن أعلى معامل ارتباط بلغ (0.865) للعبارة رقم (5) في بعد العدالة الإجرائية، وقد ارتبطت بالدرجة الكلية لهذا البعد الذي أُدرجت تحته وهو معامل ارتباط دال معنوياً عند مستوى (0.01). ومعنى ذلك أن كل فقرة من فقرات الأداة قد ارتبطت بالدرجة الكلية للبعد الذي وضعت تحته، وهذا يدل على أن جميع الفقرات التي احتوتها أبعاد الدراسة تنتمي إليها وصالحة للهدف الذي وضعت لأجله.

ثالثاً: ثبات الأداة:

جدول رقم (10)

يبين معاملات الثبات ألفا كرونباخ بحسب كل بعد في أداة الدراسة

م	أبعاد الأداة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	البعد الأول: العدالة التوزيعية	16	0.922
2	البعد الثاني: العدالة الإجرائية	19	0.964
3	البعد الثالث: العدالة التعاملية	16	0.921
	فقرات أبعاد الأداة إجمالاً	51	0.974

يبين الجدول رقم (10) أن نتيجة الثبات في كل أبعاد أداة الدراسة عالية، حيث دلت معاملات ألفا كرونباخ أن أدنى قيمة بلغت (0.921) لبعد العدالة التعاملية وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات فقرات بعد العدالة التعاملية، وبالنسبة لفقرات أبعاد الأداة إجمالاً فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.974) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات جميع فقرات أداة الدراسة، إذ أن الثبات الذي يزيد عن (0.60) يعد ثبات مقبول يمكن الاعتماد عليه في البحوث الإنسانية والاجتماعية. وبالتالي فإن معاملات ألفا كرونباخ تكشف تناسق وانسجام فقرات أبعاد أداة الدراسة وبدرجة عالية وتدل على ثبات داخلي للأداة.

التجزئة النصفية: جدول رقم (11)

يبين معاملات الثبات لفقرات أبعاد العدالة التنظيمية بالتجزئة النصفية

معامل الثبات	أبعاد العدالة التنظيمية	
0.704	الارتباط قبل التصحيح	البعد الأول: العدالة التوزيعية
0.827	الارتباط بعد التصحيح سبيرمان-براون	
0.863	الارتباط قبل التصحيح	البعد الثاني: العدالة الإجرائية
0.923	الارتباط بعد التصحيح جتمان	
0.755	الارتباط قبل التصحيح	البعد الثالث: العدالة التعاملية
0.860	الارتباط بعد التصحيح سبيرمان-براون	

يبين الجدول رقم (11) أن معاملات ثبات فقرات أبعاد العدالة التنظيمية باستخدام طريقة التجزئة النصفية كان عالياً، فقيمة الارتباط بعد تقسيم كل بعد إلى نصفين يشمل النصف الأول الفقرات الفردية والنصف الثاني الفقرات الزوجية، ثم حساب معاملات الارتباط بين النصفين قبل تصحيح الارتباط وبلغت قيم الارتباط (0.704) لبعد العدالة التوزيعية و(0.863) لبعد العدالة الإجرائية و(0.755) لبعد العدالة التعاملية، وهي تدل على ثبات نصف فقرات الأبعاد الثلاثة.

ولذلك تم إطالة الثبات لتصحيح قيم الارتباط لبقية فقرات الأبعاد، وقد بلغت قيم الارتباط بعد تصحيح سبيرمان-براون (0.827) لبعد العدالة التوزيعية كون النصفين متساويين، وبعد تصحيح جتمان (0.923) لبعد العدالة الإجرائية كون النصفين غير متساويين، وبعد تصحيح سبيرمان-براون (0.860) لبعد العدالة التعاملية كون النصفين متساويين. وهي قيم مرتفعة تدل على ثبات فقرات أبعاد العدالة التنظيمية التي شملتها أداة الدراسة.

خطوات وإجراءات تطبيق أداة الدراسة :

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية لتطبيق الأداة :

- 1- الحصول على خطاب من نائب عميد كلية التربية / عدن للدراسات العليا ؛ لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة . انظر ملحق رقم 4
- 2- وزعت الباحثة الاستبانة على عينة الدراسة شخصياً في الإدارات العامة والدوائر والأقسام التابعة لها في ديوان رئاسة جامعة عدن . وطلبت الباحثة من أفراد العينة التعاون معها في الإجابة عن فقرات الأداة بصدق ودقة للوصول إلى نتائج حقيقية تمكن الباحثة من تقديم التوصيات للجهات المختصة بديوان رئاسة جامعة عدن .
- 3- حددت الباحثة فترة زمنية (أسبوع) لإجابة أفراد العينة على فقرات الأداة ، تم سعت الباحثة إلى جمعها ، فكانت استجاباتهم كالاتي :
 - أ- منهم من تفاعل بإيجابية مع الأداة .
 - ب- منهم من كانت استجابتهم بطيئة .
 - ت- منهم من رفض استلام الأداة إما لانشغاله أو لكثرة الأدوات التي أخذها أو الخوف من الإجابة عليها .

الصعوبات :

- 1- إعادة توزيع الأداة لبعض أفراد العينة لأكثر من مرة بسبب فقدانها .
- 2- الاتصال أكثر من مرة ببعض أفراد العينة لاسترداد الأداة .

جدول رقم (12)

توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة والمسترجع منها

الاستمارات الصالحة	استمارة الاستبيان المسترجع	استمارة الاستبيان الذي تم توزيعه	فئات العينة
12	12	12	مدراء العموم
36	36	37	مدراء الإدارات
40	40	40	رؤساء الاقسام
127	127	138	المختصين
215	215	227	الإجمالي

الجدول رقم (12) يوضح أنه تم توزيع 227 استبانة على أفراد العينة ، وتمكنت الباحثة من استرداد 215 استبانة بنسبة 94.5% وبعد التأكد من استجابات العينة تبين أن جميعها صالحة للتحليل حيث اكتملت اجابتها على جميع فقرات الأداة ، ولم تتمكن الباحثة من استرداد 12 استبانة بنسبة 5.5% من إجمالي الاستبانات الموزعة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل بيانات الدراسة عن طريق برنامج (SPSS) برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للبيانات الأولية الواردة في الجزء الأول من الاستبانة.
2. معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة.

4. معامل الثبات بالتجزئة النصفية لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة والمعادلات التصحيحية لذلك .

5. المتوسط الحسابي والوزن المئوي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة في تقدير الموظفين الإداريين بجامعة عدن لدرجة ممارسة قياداتهم الإدارية بديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية .

6. تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قياداتهم الإدارية بديوان رئاسة جامعة عدن والتي تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة) .

الفصل الرابع

عرض وتفسير

نتائج الدراسة

تُعرض الباحثة في هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للإجابة عن الأسئلة الفرعية ومناقشتها ومنها الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة تتحقق أهداف الدراسة .

السؤال الرئيس :

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

ومن هذا السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الآتية :

1- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التوزيعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

2- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة الإجرائية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

3- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التعاملية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التوزيعية ، وبعد العدالة الإجرائية ، وبعد العدالة التعاملية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) .

نتائج التحليل الإحصائي :

السؤال الفرعي الأول :

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التوزيعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لفقرات ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن بعيد العدالة التوزيعية، وتتضح النتائج في الآتي:

جدول (13)

يبين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد العدالة التوزيعية وانحرافاتها المعيارية وأوزانها المئوية والرتبة من الأعلى إلى الأدنى

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
11	يعاني الموظفون من عدم حصولهم على الرعاية الطبية اللازمة.	1	3.23	1.047	64.5	متوسطة
9	يعيق النظام الإداري حصول الموظفين على علاواتهم السنوية بانتظام.	2	3.22	1.135	64.4	متوسطة
10	يحصل الموظفون على إجازات سنوية في مواعيدها .	3	3.08	1.088	61.7	متوسطة
3	يمنح الموظفون في المؤسسات الأخرى رواتب أعلى برغم تساوي الوظائف .	4	2.41	1.266	48.2	منخفضة
13	تمنح القيادة الإدارية فرص ترشيح الموظفين للدراسات العليا بعدالة.	5	2.25	1.052	44.9	منخفضة
6	تعتمد القيادة الإدارية تكافؤ الفرص بين الموظفين عند التدريب .	6	2.14	0.997	42.8	منخفضة
8	يحظى الموظفون بالفرص المناسبة للترقية .	7	1.88	0.812	37.5	منخفضة
12	تطبق القيادة الإدارية أساليب الثواب والعقاب بشكل متوازن وعادل.	8	1.88	0.912	37.6	منخفضة
7	تحرص القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات عادلة في العمل .	9	1.83	0.730	36.6	منخفضة
2	يشعر الموظفون بعدالة الراتب الذي يحصلون عليه مقارنة مع زملائهم في الإدارات الأخرى .	10	1.81	0.787	36.2	منخفضة
16	تكرم القيادة الإدارية الموظفين على ادائهم المتميز .	11	1.76	0.876	35.3	منخفضة جداً
4	تنسم المهام والواجبات المسنودة للموظفين بالعدالة .	12	1.74	0.868	34.7	منخفضة جداً
1	توزع القيادة الإدارية العمل الإضافي على الموظفين بطريقة عادلة	13	1.71	0.826	34.2	منخفضة جداً
5	تراعي القيادة الإدارية عدالة المكافأة الممنوحة للموظفين نظير عملهم .	14	1.68	0.726	33.5	منخفضة جداً
15	توزع القيادة الإدارية الحوافز على وفق اللوائح دون تحيز .	15	1.68	0.903	33.5	منخفضة جداً
14	تتحقق بعض القيم في الجامعة مثل: المساواة والعدل .	16	1.65	0.692	33.1	منخفضة جداً
بعد العدالة التوزيعية إجمالاً			2.08	0.500	41.6	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (13) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التوزيعية تراوحت ما بين (متوسطة إلى منخفضة جداً)، إذ جاءت متوسطاتها الحسابية ما بين (1.65-3.23) وبأوزان مئوية تتراوح ما بين (64.5% - 33.1%)، وكنتيجة إجمالية فإن درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التوزيعية منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وبانحراف معياري بلغ (0.500) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد عينة الدراسة وبوزن مئوي بلغ (41.6%).

ويظهر من الجدول رقم (13) أن أعلى ثلاث فقرات في بعد العدالة التوزيعية احتلت المراتب الأولى بحسب متوسطات درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت على النحو الآتي مرتبة تنازلياً :

1) جاءت الفقرة رقم (11) التي نصها " يعاني الموظفون من عدم حصولهم على الرعاية الطبية اللازمة" بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري بلغ (1.047) يدل على نسبة التشتت في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا توفر للموظفين الرعاية الطبية اللازمة وجاء وزنها المئوي (64.5%).

2) جاءت الفقرة رقم (9) التي نصها "يعيق النظام الإداري حصول الموظفين على علاواتهم السنوية بانتظام" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري بلغ (1.135) يدل على نسبة التشتت في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تتابع حصول الموظفين على علاواتهم السنوية بانتظام، وجاء وزنها المئوي (64.4%).

3) جاءت الفقرة رقم (10) والتي نصها (يحصل الموظفون على إجازات سنوية في مواعيدها) بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري بلغ (1.088) يدل على نسبة التشتت في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تهتم كثيراً في إعطاء للموظفين إجازات سنوية في مواعيدها وجاء وزنها المئوي (61.7%).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أنه بالرغم من حصول الفقرات الثلاث على درجة ممارسة متوسطة وهي أكبر من المحك الفرضي للدراسة (3) ولذلك تُعد نتيجة مرضية إلى حد ما برغم أوجه القصور في الفقرتين الأوليتين. إذ أنها تشير إلى أن الموظفين الإداريين في ديوان رئاسة جامعة عدن يعانون من قصور في الرعاية الطبية اللازمة وعدم حصولهم على العلاوات السنوية بانتظام، فاكتفت القيادات الإدارية في الجامعة بإنشاء مركز الرعاية الطبية الذي يقدم الكشف الطبي الأولي وبعض الفحوصات المخبرية البسيطة . وافتقار الجامعة إلى نظام علاوات معن . والكثير من الموظفين يفضلون تقديم الإجازة السنوية في شهر رمضان ، مما يضطر القيادة الإدارية في الجامعة إلى توزيعها بين موظفي الإدارة الواحدة .

كما يظهر من الجدول رقم (13) أن أدنى ثلاث فقرات في بعد العدالة التوزيعية احتلت المراتب الأخيرة بحسب متوسطات درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن وفقاً لتقديرات أفراد العينة كانت على النحو الآتي:

(1) جاءت الفقرة رقم (5) التي نصها "تراعي القيادة الإدارية عدالة المكافأة الممنوحة للموظفين نظير عملهم" بالمرتبة الرابعة عشر وبدرجة ممارسة منخفضة جداً، حيث حصلت على متوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري بلغ (0.726) يدل على التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تراعي عدالة المكافأة الممنوحة للموظفين نظير عملهم، وجاء وزنها المنوي منخفض جداً (33.5%).

(2) جاءت الفقرة رقم (15) التي نصها "توزع القيادة الإدارية الحوافز على وفق اللوائح دون تحيز" بالمرتبة الخامسة عشر وبدرجة ممارسة منخفضة جداً، حيث حصلت على متوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري بلغ (0.903) يدل على التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تلتزم في توزيع الحوافز على وفق اللوائح دون تحيز وجاء وزنها المنوي منخفض جداً (33.5%).

(3) جاءت الفقرة رقم (14) التي نصها "تتحقق بعض القيم في الجامعة مثل المساواة والعدل" بالمرتبة السادسة عشر والأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة جداً، حيث حصلت على

متوسط حسابي (1.65) وانحراف معياري بلغ (0.692) يدل على التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تهتم بتحقيق بعض القيم في الجامعة مثل المساواة والعدل وجاء وزنها المئوي (33.1%).

وتعزو الباحثة حصول الفقرات الثلاث على درجة الممارسة المنخفضة جداً لتحقيق قيم العدل والمساواة وتوزيع الحوافز دون تحيز ومراعاة عدالة المكافآت نظير العمل ، وهي أقل من المحك الفرضي للدراسة (3) ولذلك تُعد نتيجة غير مرضية إذ لا تتحقق قيم العدل والمساواة وتوزيع الحوافز والمكافآت بين الموظفين ، وهذا يظهر في نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة ، الأمر الذي يشير إلى قصور في اهتمام القيادات الإدارية في الجامعة بتوزيع الحوافز والمكافآت ومركزية توزيعها والافتقار إلى نظام حوافز ومكافآت واضح ، مما يولد الشعور بعدم الرضا للمخرجات التي تصرفها الجامعة للموظف .

السؤال الفرعي الثاني:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة الإجرائية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثاني تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لفقرات ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن ببعد العدالة الإجرائية، وتتضح النتائج في الآتي:

جدول رقم (14)

يبين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد العدالة الإجرائية وانحرافاتهما المعيارية وأوزانها المئوية والرتبة من الأعلى إلى الأدنى

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
15	تعتمد القيادة الإدارية على العلاقات الشخصية في إجراءات تقييم الموظفين .	1	3.35	1.207	67.0	متوسطة
11	يضمن النظام الإداري حق الاتصال بالإدارة العليا إذا ما واجه الموظف أية مشكلة .	2	2.12	0.957	42.4	منخفضة
14	تشرك القيادة الإدارية الموظفين في تقييم نتائج تنفيذ المهام والواجبات الإدارية .	3	1.96	0.797	39.2	منخفضة
13	تتفهم القيادة الإدارية تطلعات الموظف الخاصة بمستويات الأجور .	4	1.86	0.797	37.1	منخفضة
12	تمتلك القيادة الإدارية نظم وإجراءات عادلة للمساءلة القانونية.	5	1.83	0.852	36.7	منخفضة
6	يخضع جميع الموظفين لإجراءات متماثلة عند معالجة أوضاعهم الوظيفية .	6	1.83	0.884	36.7	منخفضة
8	تعتمد القيادة الإدارية على المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .	7	1.76	0.827	35.3	منخفضة جداً
5	تتفق إجراءات العمل مع النظم الإدارية .	8	1.76	0.854	35.3	منخفضة جداً
16	تتخذ القيادة الإدارية القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز .	9	1.74	0.839	34.8	منخفضة جداً
9	تطبق القيادة الإدارية نظم وإجراءات العمل على كل الموظفين بدون إستثناء.	10	1.70	0.770	34.0	منخفضة جداً
18	تناقش القيادة الإدارية التوقعات المتعلقة بأداء الموظف .	11	1.68	0.731	33.6	منخفضة جداً
3	تشرح القيادة الإدارية مضامين القرارات وتزود الموظفين بتفاصيل إضافية عنها .	12	1.68	0.751	33.5	منخفضة جداً
2	تستخدم القيادة الإدارية معايير تقييم واحدة لجميع الموظفين.	13	1.67	0.771	33.4	منخفضة جداً
1	توضح القيادة الإدارية معايير تقييم الموظفين .	14	1.66	0.790	33.2	منخفضة جداً
17	تناقش القيادة الإدارية نتائج القرارات المتعلقة بالعمل مع الموظفين.	15	1.65	0.679	33.0	منخفضة جداً
19	تستند القيادة الإدارية إلى آلية واضحة ومعلنة لصرف المستحقات المالية للموظفين .	16	1.65	0.725	33.1	منخفضة جداً
10	تتسم الإجراءات الإدارية في الجامعة بالعدالة .	17	1.65	0.768	33.1	منخفضة جداً
4	تحرص القيادة الإدارية على أن يبدي كل موظف رأيه باتخاذ القرار .	18	1.64	0.734	32.8	منخفضة جداً
7	تحرص القيادة الإدارية على وضع نظام تحفيز عادل للجميع .	19	1.60	0.783	31.9	منخفضة جداً
	بعد العدالة الإجرائية إجمالاً					
			1.79	0.549	35.9	منخفضة جداً

يتضح من الجدول رقم (14) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة الإجرائية تراوحت ما بين (متوسطة إلى منخفضة جداً)، إذ جاءت متوسطاتها الحسابية ما بين (1.60-3.35) وبأوزان مئوية تتراوح بين (67% - 31.9%)، وكنتيجة إجمالية فإن درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة الإجرائية منخفضة جداً بمتوسط حسابي بلغ (1.79) وانحراف معياري بلغ (0.549) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة وبوزن مئوي بلغ (35.9%).

ويظهر من الجدول رقم (14) أن أعلى ثلاث فقرات في بعد العدالة الإجرائية احتلت المراتب الأولى بحسب متوسطات درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية وفقاً لتقديرات أفراد العينة جاءت على النحو الآتي مرتبة تنازلياً:

1) جاءت الفقرة رقم (15) التي نصها "تعتمد القيادة الإدارية على العلاقات الشخصية في إجراءات تقييم الموظفين" بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري بلغ (1.207) يدل على نسبة التشتت في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن تعتمد على العلاقات الشخصية في إجراءات تقييم الموظفين، وجاء وزنها المئوي (67%)

2) جاءت الفقرة رقم (11) التي نصها "يضمن النظام الإداري حق الاتصال بالإدارة العليا إذا ما واجه الموظف أي مشكلة" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة منخفضة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري بلغ (0.957) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تهتم كثيراً بإتاحة فرص اتصال الموظفين بالإدارة العليا إذا ما واجه الموظف أي مشكلة، وجاء وزنها المئوي (42.4%).

3) جاءت الفقرة رقم (14) التي نصها "تشرك القيادة الإدارية الموظفين في تقييم نتائج تنفيذ المهام والواجبات الإدارية" بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة منخفضة، حيث حصلت على متوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري بلغ (0.797) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تعطي اهتمام

كافي في إشراك الموظفين في تقييم نتائج تنفيذ المهام والواجبات الإدارية وبشكل وزنها المئوي (39.2%).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى تدني درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعة للعدالة الإجرائية حسب رأي أفراد العينة عموماً بالرغم من حصول فقرة واحدة على الدرجة المتوسطة كأعلى فقرة وكان متوسطها أكبر من المحك الفرضي للدراسة (3) لذلك تُعد نتيجة مرضية بالرغم من تشتت الآراء بين أفراد العينة وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية تُغلب العلاقات الشخصية في إجراءات تقييم الموظفين ، وحصول الفقرتين التاليتين للمرتبتين الثانية والثالثة على الدرجة المنخفضة وهي أقل من المحك الفرضي للدراسة (3) ولذلك تُعد نتيجة غير مرضية إذ لا يزال هناك قصور في اتصال الموظف بالإدارة العليا وحقة في الإشراك في تقييم نتائج تنفيذ المهام والواجبات الإدارية ، إلى انفراد القيادة بالتقييم وافتقار الجامعة لآلية واضحة معلنة للتقييم ، فضلاً عن مركزية التقييم في الإدارة العليا .

كما يظهر من الجدول رقم (14) أن أدنى ثلاث فقرات في بعد العدالة الإجرائية احتلت المراتب الأخيرة بحسب متوسطات درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية وفقاً لتقديرات أفراد العينة جاءت على النحو الآتي:

1) جاءت الفقرة رقم (10) التي نصها "تتسم الإجراءات الإدارية في الجامعة بالعدالة" بالمرتبة السابعة عشر وبدرجة ممارسة منخفضة جداً، حيث حصلت على متوسط حسابي (1.65) وانحراف معياري بلغ (0.768) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن الإجراءات الإدارية في جامعة عدن لا تتسم بالعدالة، وجاء وزنها المئوي (33.1%).

2) جاءت الفقرة رقم (4) التي نصها "تحرص القيادة الإدارية على أن يبدي كل موظف رأيه باتخاذ القرار" بالمرتبة الثامنة عشر وبدرجة ممارسة منخفضة جداً، حيث حصلت على متوسط حسابي (1.64) وانحراف معياري بلغ (0.734) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تحرص على أن يبدي كل موظف رأيه باتخاذ القرار، وجاء وزنها المئوي (32.8%).

(3) جاءت الفقرة رقم (7) التي نصها "تحرص القيادة الإدارية على وضع نظام تحفيز عادل للجميع" بالمرتبة التاسعة عشر والأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة جداً، حيث حصلت على متوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري بلغ (0.783) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تحرص على وضع نظام تحفيز عادل للجميع، وجاء وزنها المنوي منخفض جداً (31.9%).

وتعزو الباحثة حصول الفقرات الثلاث على الدرجة المنخفضة جداً وهي أقل من المحك الفرضي للدراسة (3) التي تُعد نتيجة غير مرضية إذ لاتزال هناك جوانب قصور في عدالة الإجراءات الإدارية ونظم التحفيز وابداء الموظف لرأيه في اتخاذ القرار وهذا يظهر في التقارب في آراء أفراد العينة، إلى ضعف إجراءات التحفيز ، مما يولد شعور بالتفرقة بين الموظفين ، وانفراد القيادة بالقرارات.

السؤال الفرعي الثالث:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التعاملية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثالث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لفقرات ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن ببعد العدالة التفاعلية، وتتضح النتائج في الآتي:

جدول رقم (15)

يبين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد العدالة التعاملية وانحرافاتها المعيارية وأوزانها المئوية والرتبة من الأعلى إلى الأدنى

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
2	تعامل القيادة الإدارية الموظفين بكل الاهتمام والود .	1	2.80	1.009	55.9	متوسطة
4	تحرص القيادة الإدارية على تحفيز الموظفين معنوياً .	2	2.04	0.870	40.8	منخفضة
10	تحرص القيادة الإدارية على إشاعة روح التعاون بين الموظفين .	3	1.92	0.909	38.4	منخفضة
14	تتابع القيادة الإدارية مستحقات الموظفين مع الجهات المختصة.	4	1.92	0.978	38.4	منخفضة
6	تحرص القيادة الإدارية على تقليل الأثر السلبي للقرارات في الموظف .	5	1.88	2.115	37.5	منخفضة
1	تتقبل القيادة الإدارية مقترحات الموظفين حول تحسين ظروف العمل .	6	1.86	0.806	37.2	منخفضة
3	تبدي القيادة الإدارية اهتماماً بمصالح الموظفين .	7	1.85	0.781	37.0	منخفضة
9	تحرص القيادة الإدارية على تقديم النصح والمشورة للموظفين .	8	1.84	0.803	36.9	منخفضة
5	تتعامل القيادة الإدارية مع الموظف بصدق وصراحة .	9	1.82	0.813	36.4	منخفضة
12	تتفهم القيادة الإدارية مخاوف الموظفين وتعاملهم بلطف .	10	1.78	0.872	35.6	منخفضة جداً
8	تهتم القيادة الإدارية بالأمن الوظيفي للموظفين .	11	1.77	0.885	35.4	منخفضة جداً
13	ترعى القيادة الإدارية المرضى من الموظفين .	12	1.69	0.761	33.7	منخفضة جداً
16	تمتلك القيادة الإدارية نظام فعال للرد على مقترحات الموظفين .	13	1.67	0.752	33.3	منخفضة جداً
11	تناقش القيادة الإدارية الأسباب التي تؤدي إلى تعديل المهام الوظيفية .	14	1.66	0.717	33.1	منخفضة جداً
7	تتفاعل القيادة الإدارية مع المطالب الحقوقية للموظفين .	15	1.65	0.732	33.0	منخفضة جداً
15	تحرص القيادة الإدارية على سرعة التعامل مع شكاوي الموظفين .	16	1.63	0.735	32.7	منخفضة جداً
بعد العدالة التعاملية إجمالاً			1.86	0.655	37.2	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (15) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة

عدن لبعدها العدالة التعاملية تراوحت ما بين (متوسطة إلى منخفضة) إذ جاءت متوسطاتها

الحسابية ما بين (1.63 – 2.80) وبأوزان مئوية تتراوح ما بين (55.9% – 32.7%)، وكنتيجة إجمالية فإن درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لبعد العدالة التعاملية منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وبانحراف معياري بلغ (0.655) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة وبوزن مؤوي بلغ (37.2%).

ويظهر من الجدول رقم (15) أن أعلى ثلاث فقرات في بعد العدالة التعاملية احتلت المراتب الأولى بحسب متوسطات درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية وفقاً لتقديرات أفراد العينة جاءت على النحو الآتي مرتبة تنازلياً:

(1) جاءت الفقرة رقم (2) التي نصها "تعامل القيادة الإدارية الموظفين بكل الاهتمام والود" بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري بلغ (1.009) يدل على نسبة التشتت في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لديها قصور في التعامل الودي مع الموظفين، وجاء وزنها المؤوي (55.9%).

(2) جاءت الفقرة رقم (4) التي نصها "تحرص القيادة الإدارية على تحفيز الموظفين معنوياً" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة منخفضة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري بلغ (0.870) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تهتم بتحفيز الموظفين معنوياً، وجاء وزنها المؤوي (40.8%).

(3) جاءت الفقرة رقم (10) التي نصها "تحرص القيادة الإدارية على إشاعة روح التعاون بين الموظفين" بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة منخفضة، حيث حصلت على متوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري بلغ (0.909) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن تفتقر إلى الاهتمام في إشاعة روح التعاون بين الموظفين، وجاء وزنها المؤوي (38.4%).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أنه بالرغم من حصول الفقرة الأولى على الدرجة المتوسطة إلا أنها أقل من المحك الفرضي للدراسة (3) لذلك تُعد نتيجة غير مرضية إذ لا تزال هناك جوانب

قصور في حرص القيادة الإدارية على التعامل مع الموظفين بكل الاهتمام والود و إشاعة روح التعاون بين الموظفين وتحفيزهم معنوياً ، إلى ضعف اهتمام القيادة الإدارية بالجانب النفسي للموظف وانعكاساته على مدخلات الموظف إيجابياً .

كما يظهر من الجدول (15) أن أدنى ثلاث فقرات في بعد العدالة التعاملية احتلت المراتب الأخيرة بحسب متوسطات درجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن للعدالة التنظيمية وفقاً لتقديرات أفراد العينة جاءت على النحو الآتي:

1) جاءت الفقرة رقم (11) التي نصها "تناقش القيادة الإدارية الأسباب التي تؤدي إلى تعديل المهام الوظيفية" بالمرتبة الرابعة عشر وبدرجة ممارسة منخفضة جداً، حيث حصلت على متوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري بلغ (0.717) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تناقش الأسباب التي تؤدي إلى تعديل المهام الوظيفية مع الموظفين، وجاء وزنها المئوي منخفض جداً (33.1%).

2) جاءت الفقرة رقم (7) التي نصها "تتفاعل القيادة الإدارية مع المطالب الحقوقية للموظفين" بالمرتبة قبل الخامسة عشر وبدرجة ممارسة منخفضة جداً، حيث حصلت على متوسط حسابي (1.65) وانحراف معياري بلغ (0.732) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تتفاعل بشكل كافي مع المطالب الحقوقية للموظفين، وجاء وزنها المئوي منخفض جداً (33%).

3) جاءت الفقرة رقم (15) التي نصها "تحرص القيادة الإدارية على سرعة التعامل مع شكاوى الموظفين" بالمرتبة السادسة عشر والأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة جداً، حيث حصلت على متوسط حسابي (1.63) وانحراف معياري بلغ (0.735) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بجامعة عدن لا تبدي اهتمام كبير لشكاوي الموظفين، وجاء وزنها المئوي (32.7%).

وتعزو الباحثة حصول الفقرات الثلاث على الدرجة المنخفضة جداً وهي أقل من المحك الفرضي للدراسة (3) التي تُعد نتيجة غير مرضية وهذا ما يظهره التقارب في آراء أفراد العينة

باتفاقهم على عدم حرص القيادة على التفاعل السريع مع شكاوي الموظفين ومطالبهم الحقوقية ومناقشتهم في أسباب تعديل مهامهم الوظيفية ، إلى غياب مبدأ الثواب والعقاب بالجامعة، ومركزية القرار بيد القيادة، وغياب التغذية الراجعة للموظفين ، أو لاعتبار ذلك تدخل في مهام واختصاصات القيادة .

السؤال الفرعي الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لأبعاد العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة)؟

لغرض الإجابة عن هذا السؤال والتعرف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان جامعة عدن لأبعاد العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية والتي تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لأكثر من عينتين One Way ANOVA في متغيرات المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الآتي:

أولاً: حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (16)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين بجامعة عدن لدرجة ممارسة القيادات لأبعاد العدالة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي

أبعاد العدالة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية <i>F</i>	الاحتمالية <i>Sig.</i>
1 بعد العدالة التوزيعية	بين المجموعات	0.090	3	0.030	0.119	0.949*
	داخل المجموعات	53.739	212	0.253		
	المجموع	53.829	215			
2 بعد العدالة الإجرائية	بين المجموعات	0.228	3	0.076	0.250	0.861*
	داخل المجموعات	64.545	212	0.304		
	المجموع	64.773	215			
3 بعد العدالة التعاملية	بين المجموعات	0.147	3	0.049	0.113	0.953*
	داخل المجموعات	92.072	212	0.434		
	المجموع	92.218	215			
العدالة التنظيمية إجمالاً	بين المجموعات	0.039	3	0.013	0.048	0.986*
	داخل المجموعات	57.352	212	0.271		
	المجموع	57.391	215			

* غير دالة

يتضح من الجدول رقم (16) أن اختبار تحليل التباين One Way ANOVA كشف عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان جامعة عدن لأبعاد العدالة التنظيمية إجمالاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة إحصائية *F* المحسوبة (0.048) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.647) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (3، 212)، وتشير

قيمة إحصائية F المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig. غير معنوية بلغت (0.986) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وعلى مستوى كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المشمولة بالأداة كشف اختبار تحليل التباين One Way ANOVA تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لأبعاد العدالة التنظيمية: بعد العدالة التوزيعية، وبعد العدالة الإجرائية، وبعد العدالة التعاملية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة إحصائية F المحسوبة لبعد العدالة التوزيعية (0.119) ولبعد العدالة الإجرائية (0.250) ولبعد العدالة التعاملية (0.113) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.647) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (3، 212)، وتشير قيمة إحصائية F المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig. غير معنوية بلغت (0.949) و (0.861) و (0.953) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا يوجد اختلاف بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لكل بُعد من هذه الأبعاد .

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي إلى الشعور العام بالدرجة المنخفضة لممارسة القيادات الإدارية لجميع أبعاد العدالة التنظيمية . ولاسيما أن غالبية أفراد العينة حاصلين على المؤهل الجامعي والدراسات العليا مما يجعل آرائهم مقاربة لإدراكهم لواقع العمل .

تشابهت هذه النتائج مع نتائج دراسة السبعي (2012م) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومتغير المؤهل العلمي ولكن من وجهة نظر المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة . كما تشابهت مع دراسة ابو جاسر (2010م) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين بالنسبة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي . وأيضاً مع دراسة غانم (2015م) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، كما تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (yilmaz 2010) بأنه لا توجد فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة

تعزى لمتغير المؤهل العلمي . واختلفت مع دراسة وادي (2007م) بوجود فروق بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي . ومع نتائج دراسة الشلهوب (2011م) بوجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة .

ثانياً: حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (17)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين بجامعة عدن لدرجة ممارسة القيادات لأبعاد العدالة التنظيمية حسب متغير المستوى الوظيفي

إبعاد العدالة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية <i>F</i>	الاحتمالية <i>Sig.</i>
1	بين المجموعات	0.101	3	0.034	0.133	0.940*
	داخل المجموعات	53.728	212	0.253		
	المجموع	53.829	215			
2	بين المجموعات	0.456	3	0.152	0.501	0.682*
	داخل المجموعات	64.316	212	0.303		
	المجموع	64.773	215			
3	بين المجموعات	1.253	3	0.418	0.973	0.406*
	داخل المجموعات	90.966	212	0.429		
	المجموع	92.218	215			
العدالة التنظيمية إجمالاً	بين المجموعات	0.363	3	0.121	0.450	0.718*
	داخل المجموعات	57.028	212	0.269		
	المجموع	57.391	215			

* غير دالة

يتضح من الجدول رقم (17) أن اختبار تحليل التباين One Way ANOVA كشف عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لأبعاد العدالة التنظيمية إجمالاً تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة إحصائية F المحسوبة (0.450) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.647) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (3، 212)، وتشير قيمة إحصائية F المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig. غير معنوية بلغت (0.718) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وعلى مستوى كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المشمولة بالأداة كشف اختبار تحليل التباين One Way ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لأبعاد العدالة التنظيمية: بعد العدالة التوزيعية، وبعد العدالة الإجرائية، وبعد العدالة التعاملية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة إحصائية F المحسوبة لبعد العدالة التوزيعية (0.133) ولبعد العدالة الإجرائية (0.501) ولبعد العدالة الإجرائية (0.973) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.647) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (3، 212)، وتشير قيمة إحصائية F المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig. غير معنوية بلغت (0.940) و (0.682) و (0.406) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا يوجد اختلاف بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن حول كل بُعد من هذه الأبعاد .

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي إلى الشعور العام بالدرجة المنخفضة لممارسة القيادات الإدارية لجميع أبعاد العدالة التنظيمية وهذا يدل على الاتفاق بين أفراد العينة حول انخفاض العدالة التنظيمية في ديوان رئاسة الجامعة .

وتشابهت هذه النتائج مع نتائج دراسة ابو جاسر (2010م) بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين بالنسبة للعدالة التنظيمية تعزى للمستوى الوظيفي من وجهة

نظر الموظفين من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية . واختلفت نتائجها مع نتائج دراسة أبو سمعان (2015م) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المبحوثين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

ثالثاً: حسب متغير سنوات الخبرة :

جدول رقم (18)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين بجامعة عدن لدرجة ممارسة القيادات لأبعاد العدالة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة

أبعاد العدالة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية <i>F</i>	الاحتمالية <i>Sig.</i>
1	بين المجموعات	0.903	4	0.226	0.900	0.465*
	داخل المجموعات	52.926	211	0.251		
	المجموع	53.829	215			
2	بين المجموعات	2.043	4	0.511	1.718	0.147*
	داخل المجموعات	62.730	211	0.297		
	المجموع	64.773	215			
3	بين المجموعات	3.651	4	0.913	2.175	0.073*
	داخل المجموعات	88.567	211	0.420		
	المجموع	92.218	215			
العدالة التنظيمية إجمالاً	بين المجموعات	1.914	4	0.478	1.820	0.126*
	داخل المجموعات	55.477	211	0.263		
	المجموع	57.391	215			

*غير دالة

يتضح من الجدول رقم (18) أن اختبار تحليل التباين One Way ANOVA كشف عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان جامعة عدن لأبعاد العدالة التنظيمية إجمالاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة إحصائية F المحسوبة (1.820) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.414) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (4، 211)، وتشير قيمة إحصائية F المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig. غير معنوية بلغت (0.126) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وعلى مستوى كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المشمولة بالأداة كشف اختبار تحليل التباين One Way ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لأبعاد العدالة التنظيمية: بعد العدالة التوزيعية، وبعد العدالة الإجرائية، وبعد العدالة التعاملية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة إحصائية F المحسوبة لبعد العدالة التوزيعية (0.900) ولبعد العدالة الإجرائية (1.718) ولبعد العدالة الإجرائية (2.175) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.414) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (4، 211)، وتشير قيمة إحصائية F المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig. غير معنوية بلغت (0.465) و(0.147) و(0.073) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا يوجد اختلاف بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في ديوان رئاسة جامعة عدن لكل بعد من هذه الأبعاد .

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة إلى الشعور العام بالدرجة المنخفضة لممارسة القيادات الإدارية لجميع أبعاد العدالة التنظيمية. ولأن أكثر من نصف أفراد العينة يمثلون ذوي الخبرة الطويلة (من 15 إلى أقل من 20 ، ومن أكثر من 20 سنة) فتكون مهارتهم المكتسبة بالعمل عالية لذلك يتفوقون بأرائهم حول درجة ممارسة القيادات الإدارية لجميع أبعاد العدالة التنظيمية.

تشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السبعي (2012م) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومتغير سنوات الخبرة ولكن من وجهة نظر المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة . كما تشابهت مع دراسة ابو جاسر (2010م) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين بالنسبة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .وايضاً تشابهت مع نتائج دراسة غانم (2015م) في عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية . وتشابهت مع نتائج دراسة الشلهوب (2011م) ودراسة (yilmaz 2010) في عدم وجود الفروق .

واختلفت هذه النتائج مع نتائج وادي (2007) ونتائج البشاشة (2008م) ونتائج ابو سمعان (2015م) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة . تشكل نتائج الاجابة عن الأسئلة الفرعية الأربعة في مجملها إجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو :

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

وتتلخص الإجابة عن هذا السؤال الرئيس بعد احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لأبعاد العدالة التنظيمية، كما بيّنت النتيجة في الجدول الآتي .

جدول رقم (19)

يبين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية وانحرافات المعيارية وأوزانها المئوية

م	أبعاد العدالة التنظيمية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	بعد العدالة التوزيعية	1	2.08	0.500	41.6	منخفضة
3	بعد العدالة التعاملية	2	1.86	0.655	37.2	منخفضة
2	بعد العدالة الإجرائية	3	1.79	0.549	35.9	منخفضة جداً
	أبعاد العدالة التنظيمية إجمالاً		1.91	0.517	38.2	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (19) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن لأبعاد العدالة التنظيمية: بعد العدالة التوزيعية وبعد العدالة التعاملية منخفضة الممارسة بينما بعد العدالة الإجرائية كانت درجة ممارسته منخفضة جداً، حيث حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (1.79-2.08) وبأوزان مئوية تتراوح بين (41.6% - 35.9%). وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية إجمالاً (1.91) وبانحراف معياري بلغ (0.517) وبوزن مؤوي بلغ (38.2%)، يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد عينة الدراسة. بدرجة ممارسة منخفضة بشكل عام.

وتعزو الباحثة حصول العدالة التنظيمية إجمالاً على تلك الدرجة المنخفضة وهي نتيجة غير مرضية إلى الأسباب الآتية :

- 1- وجود قصور في سياسة اختيار القادة الإداريين في الجامعة .
- 2- قصور النظام الداخلي وعدم إدراك الموظفين له لا سيما ما يتعلق بالإجراءات الإدارية وطرق تنفيذها .
- 3- غياب مبدأ الثواب والعقاب .
- 4- مركزية القرار وعدم إشراك الموظفين في إبداء الرأي .
- 5- غياب الدورات التدريبية وورش العمل حول إدارة وقيادة الموظفين .
- 6- عدم الاهتمام بالجانب النفسي للموظف .
- 7- تجاوز التعليمات والقوانين والخضوع لضغوطات الوساطة والمحسوبية .
- 8- ضعف نظام الأجور والحوافز بالجامعة .
- 9- غياب سياسة تخطيط المسار الوظيفي .

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة خضير (2014م) ودراسة السبعي (2012م) ودراسة شطناوي والعقلة (2013) ودراسة الشلهوب (2011م) ودراسة البشاشة (2008م) ودراسة فوزية (2014م) ودراسة البدرواني (2010م) ودراسة ابو جاسر (2010م) ودراسة البوق (2014م) ودراسة ابو سمعان (2015م) ودراسة وادي (2007م) ودراسة حواس (2003م) في حصولها على الدرجة المتوسطة

كما اختلفت مع دراسة سعود وسلطان (2009م) ودراسة غانم (2015م) بحصولها على الدرجة المرتفعة .

ويظهر من الجدول رقم (19) أن ترتيب ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن لأبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد العينة جاءت على النحو الآتي مرتبة تنازلياً:

1) جاء بعد العدالة التوزيعية بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة منخفضة، حيث حصل على متوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري بلغ (0.500) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن لبعد العدالة التوزيعية تشكل بحسب الوزن المئوي (41.6%).

وتعزو الباحثة حصول هذا البعد على هذه الدرجة المنخفضة التي تُعد نتيجة غير مرضية إلى عدم تناسب مستويات الأجور والحوافز المالية والمكافآت مع الجهود الوظيفية المبذولة للموظفين، وضعف نظام الحوافز والأجور بالجامعة ، ونزعة القيادة بالتفرد بالعوائد المالية .

اختلفت مع دراسة البشاشة (2008م) والشلهوب (2011م) وخضير (2014م) ودراسة أبو سمعان (2015م) في حصولها على الدرجة المتوسطة

كما اختلفت مع دراسة البدراني (2010م) ودراسة فوزية (2014م) ودراسة أبو تايه (2012م) بحصولها على الدرجة المرتفعة

2) جاء بعد العدالة التعاملية بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة منخفضة، حيث حصل على متوسط حسابي (1.86) وانحراف معياري بلغ (0.655) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن لبعد العدالة التعاملية تشكل بحسب الوزن المئوي (37.2%).

وتعزو الباحثة حصول هذا البعد على هذه الدرجة المنخفضة التي تُعد نتيجة غير مرضية بسبب غياب التغذية الراجعة للموظف، وضعف قدرة المدراء على شرح مبررات القرارات التي يتخذونها ، وعدم الاهتمام بالعقد النفسي للموظف ، ونقص الدورات التدريبية للقادة حول أهمية

التغذية الراجعة وطرق التحفيز المعنوي للموظف ، وقصور في آلية اختيار القادة الإداريين في جامعة عدن .

اختلفت مع دراسة البشاشة (2008م) والبدراني (2010م) وابو جاسر (2010م) وابو تايه (2012م) والشلهوب (2011م) في حصولها على الدرجة المتوسطة . كما اختلفت مع دراسة فوزية (2014م) والسعود وسلطان (2009م) التي جاءت مرتفعة .

3) جاء بعد العدالة الإجرائية بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة منخفضة جداً، حيث حصل على متوسط حسابي (1.79) وانحراف معياري بلغ (0.549) يدل على نسبة التقارب في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن لبعد العدالة الإجرائية تشكل بحسب الوزن المئوي (35.9%).

وتعزو الباحثة حصول هذا البعد على هذه الدرجة المنخفضة جداً التي تُعد نتيجة غير مرضية لغياب نظام داخلي معلن بالجامعة عن كيفية توزيع المخرجات من أجور وحوافز وكيفية توزيع الأعباء الوظيفية بين الموظفين، أي وجود خلل في السياسات التنظيمية بالجامعة ، وقصور في سياسة اختيار القادة الإداريين في جامعة عدن وغياب سياسة تخطيط المسار الوظيفي .

اختلفت مع دراسة حواس (2003م) و دراسة وادي (2007) والبشاشة (2008م) والبدراني (2010م) وابو جاسر (2010م) وفوزية (2014م) والشلهوب (2011م) والعطوي (2007م) بحصولها على الدرجة المتوسطة . كما اختلفت مع دراسة ابو تايه (2012م) وسعود وسلطان (2009م) التي جاءت بدرجة مرتفعة .

الفصل الخامس

✓ ملخص النتائج

✓ التوصيات

✓ المقترحات

تعرض الباحثة في هذا الفصل ملخص النتائج مع التوصيات والمقترحات

ملخص النتائج:

- 1- أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية منخفضة بمتوسط حسابي (1.91) نظراً لعدم نشر مفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية) بين صفوف القيادات الإدارية .
- 2- جاء بعد العدالة التوزيعية بالمرتبة الأولى ، وبدرجة ممارسة منخفضة بمتوسط حسابي (2.08) ، بسبب ضعف نظام الأجور والحوافز بالجامعة وعدم ارتباطها بجهود الموظفين المبذولة .
- 3- جاء بعد العدالة التعاملية بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة منخفضة بمتوسط حسابي (1.86) ، بسبب ندرة الدورات التدريبية للقادة حول أهمية التغذية الراجعة والتحفيز المعنوي للموظفين وأثرها على زيادة كفاءة الموظف ، وشرح مضامين القرارات كي يتقبلها الموظف.
- 4- جاء بعد العدالة الإجرائية بالمرتبة الثالثة ، وبدرجة ممارسة منخفضة جداً بمتوسط حسابي (1.79) ، بسبب وجود قصور في السياسات التنظيمية في الجامعة فيما يخص إجراءات توزيع الأعباء الوظيفية والحوافز بين الموظفين وعدم إدراك الموظفين لها .
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين بديوان رئاسة جامعة عدن لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة) بسبب الشعور العام لدى الموظفين في ديوان رئاسة الجامعة الناجم عن انخفاض درجة ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة للعدالة التنظيمية و التقارب بين الموظفين من حيث سنوات الخبرة الطويلة والمؤهل العلمي العالي .

التوصيات :

1. نشر مفاهيم العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) بين صفوف القيادات الإدارية المباشرة في الجامعة من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والنشرات .

2. تكثيف اللقاءات المستمرة للقيادات الإدارية في الجامعة مع المسؤولين المباشرين للتعرف على مشاكلهم ووجهات نظرهم ومناقشتهم بموضوعية وشفافية .
3. تحسين مستوى المكافآت والأجور والعلاوات التي يحصل عليها الموظف في الجامعة بالتنسيق مع وزارة الخدمة المدنية ووزارة المالية واعتمادها على طبيعة العمل و أداء الموظفين .
4. أن تضع القيادات الإدارية في الجامعة نظام لإجراءات الثواب والعقاب من خلال التحفيز المعنوي والمادي واعتماد خطابات التنبيه الكتابي بملف الموظفين .
5. أن تضع القيادات الإدارية في الجامعة آلية لتوزيع الحوافز المالية وتقييم أداء الموظفين بحيث تكون على أسس واضحة معلنة وعادلة وتتناسب مع الجهد المبذول من الموظفين من خلال تفعيل التقارير الشهرية والسنوية .
6. أن تعمل القيادات الإدارية في الجامعة على إتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية لأنها تزيد من إحساس الموظف بعدالة الإجراءات .
7. التزام القيادات الإدارية في الجامعة بالمعايير والشروط التي تدونها اللوائح الخاصة بالتعيين في المراكز القيادية دون تدخل المصالح الشخصية والسياسية .
8. اعتماد القيادات الإدارية في الجامعة على التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي من خلال تفعيل خطابات الشكر وشهادات التقدير في ملف الموظفين .

المقترحات :

- 1- إجراء دراسات مستقبلية عن العدالة التنظيمية في مجتمعات دراسية أخرى في كليات جامعة عدن.
- 2- إجراء دراسات مستقبلية عن العدالة التنظيمية بالأقسام العلمية والمراكز من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة عدن .
- 3- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على العدالة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل سلوك المواطن التنظيمية والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي في جامعة عدن .

المراجع

أولاً : المصادر :

- القرآن الكريم

1. ابن منظور، محمد بن مكرم، (1999م): لسان العرب، اعتنى به: أمين محمد عبدالوهاب ومحمد الصادق العبيدي، ط3، دار إحياء التراث العربي، بيروت: لبنان.
2. بن زكريا، أبو الحسين أحمد بن فارس، (1979 م) : معجم مقاييس اللغة، تحقيق عبدالسلام محمد هارون، ط1، دار الفكر، بيروت: لبنان.
3. بيان مجلس تنسيق نقابات موظفي الجامعات اليمنية، (2010م): عدن: اليمن .
4. تاريخ جامعة عدن التأسيس والتطور الكتاب الأول، (2011م): ط1 ، دار جامعة عدن للطباعة والنشر ، عدن: اليمن.
5. تشريعات الخدمة المدنية ، (2008 م) : ط4 ، وزارة الشؤون القانونية، صنعاء: اليمن .
6. جامعة عدن، (1998م): اللوائح والأنظمة المجلد الأول اللوائح الإدارية، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، عدن: اليمن .
7. جامعة عدن، إحصائيات لعام (2013م-2012م)، الإدارة العامة للتخطيط والتنمية- إدارة الإحصاء ، غير منشورة.
8. جامعة عدن، قرار 220، لعام 2012م: عدن: اليمن .
9. الجمهورية اليمنية (قانون الخدمة المدنية، 1991 م قرار رقم 1).
10. دليل جامعة عدن، (2010م): دار الجامعة للطباعة والنشر، عدن: اليمن .
11. الزبيدي ، السيد محمد مرتضى الحسيني ، (1965م): تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق: عبدالستار أحمد فراج، ط1، دار مطبعة حكومة الكويت ، الكويت : الكويت.
12. الكفوي ، أبو البقاء أيوب بن موسى الحسيني، (1998 م) : الكليات (معجم في المصطلحات والفروق اللغوية) ، اعتنى به :عدنان درويش ومحمد المصري، ط2، دار مؤسسة الرسالة، بيروت: لبنان.
13. محاضر اجتماعات نقابة موظفي جامعة عدن، (2012م) : عدن: اليمن .

14. وزارة الشؤون القانونية، (2007م) : قانون الجامعات اليمنية والقرارات المنفذة له، ط2، مطابع الوجبة ، صنعاء : اليمن .

ثانياً : المراجع

1- الكتب العربية :

- 15 أبو النصر، مدحت محمد، (2013م) : قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ، ط 3 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة: مصر .
- 16- آل علي، رضا صاحب أبو حمد و الموسوي، سنان كاظم ، (2009م) : وظائف المنظمة المعاصرة ، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 17- البديري ، طارق عبد الحميد ، (2002م): أساسيات في علم إدارة القيادة ، ط1، دار الفكر ، عمان: الأردن.
- 18- برنوطي ، سعاد نايف، (2001 م): الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال) ، ط1، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان: الأردن .
- 19- بن حبتور، عبدالعزيز صالح ، (2009م) : الإدارة العامة المقارنة ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 20- جواد، شوقي ناجي ، (2010م) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 21- الجبوسي، محمد وجاد الله ، جميلة، (2008م) : الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
- 22- الحرفة ، حامد ، و آخرون ، (1980 م) : موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، ط 1 ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت: لبنان .
- 23- حسان، حسن و والعجمي، محمد ، (2010م) : الإدارة التربوية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 24- حمادات، محمد حسن محمد، (2006م) : القيادة التربوية في القرن الجديد ، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .

- 25- حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كاسب ، (2009م) : إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 26- الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد عبدالرحيم والدويك، محمد فهمي ، (2001م) : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، ط3 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 27- ديرري، زاهد محمد، (2011 م) : السلوك التنظيمي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 28- زايد، عادل محمد، (2006م): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر .
- 29- السكارنة ، بلال خلف،(2010م): القيادة الإدارية الفعالة ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 30- _____، (2011م) : اتجاهات حديثة في التدريب ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 31- _____، (2014م) : القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان: الأردن .
- 32- الطعاني ، حسن أحمد، (2010م) : التدريب الإداري المعاصر ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 33- العبادي، عادل عبدالمجيد ، (2012 م): الإدارة التربوية وتطبيقاتها ، ط1 ، دار جامعة عدن للطباعة والنشر ، عدن : اليمن.
- 34- عباس ، علي ، (2010 م) : أساسيات علم الإدارة ، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 35- عبدالحى ، رمزي أحمد، (2007م) : تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية: مصر .
- 36- العجمي ، محمد حسنين، (2008م) : القيادة الإدارية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .

- 37- _____ ، (2010م) : الإدارة والتخطيط التربوي ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 38- العزيزي، محمود عبده حسن، (2016م) : اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية ، ط1، مكتبة خالد بن الوليد، صنعاء: اليمن .
- 39- عطوي، جودت عزت ، (2001م) : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، ط1 ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 40- علي، محمد عبدالرشيد ، (2000م) : إدارة الأعمال المبادئ- والوظائف ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 41- _____ ، (2004م) : إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي ، وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء: اليمن .
- 42- العميان، محمد سلمان، (2002م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان: الأردن .
- 43- الكلالدة، طاهر محمود، (2008م): تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 44- كنعان، نواف، (1999م) : القيادة الإدارية ، ط1، الإصدار السادس ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 45- محجوب، بسمان فيصل ، (2007م): إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة: مصر .
- 46- المساعدة، ماجد عبدالمهدي و الزيديين، خالد عبدالوهاب و الهرامشة، حسين عليان و المناصير، علي فلاح ، (2013م): مبادئ علم الإدارة ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 47- النداوي، عبدالعزيز بدر، (2009م) : عولمة إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .

2- البحوث والدراسات المنشورة في المجلات :

- 48- أبو تايه ، بندر كريم ، (2012م) : " أثر إدراك العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد (20) ، العدد (2) ، (ص 145-186).
- 49- أسماعيل، محمد ناصر و جاسم، نبيل ذنون و صبر، رنا ناصر، (2012م) : "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (30) ، (ص 209 - ص 230) .
- 50- البشاشة، سامر عبدالمجيد، (2008 م) : " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (4) ، العدد (4) ، (ص 427-ص 461) .
- 51- جمعة، محمود حسن و نوري ، حيدر شاكر ، (2011م) : "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الأبداع الإداري" ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة الرابعة والثلاثون، العدد (90)، (ص 299-ص319).
- 52- حورية، علي حسين، (2013م) : "فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة" ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد (40) ، ملحق 1 ، ملخص ، (ص 410 ص 428) .
- 53- السعود، راتب ، وسلطان ، سوزان ، (2009 م): " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (25)، العدد (2+1)، (ص191-ص231).
- 54- شطناوي ، نواف موسى ، والعقلة ، ريم محمود ، (2013 م): " العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء اعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد (14)، العدد (4) ، (ص 69 ص 101).

55- شهاب ، شهرزاد محمد ، (2009 م) : "أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى" ، مجلة دراسات تربوية ، العدد (8) ، تشرين الأول ، (ص 7 ص 48) .

56- شهاب ، شهرزاد محمد ، (2010م) : "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة" ، مجلة دراسات تربوية ، العدد (11)، (ص 99 - ص 131) .

57- العبيدي ،نماء جواد ، (2012 م): " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " ، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (80)، العدد (24) ، (ص 74-ص 107).

58- العطوي، عامر علي حسين ، (2007) : " أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي " مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القادسية -المجلد (10) ، العدد(1)، (ص1-ص21) .

3- الأطاريح والرسائل العلمية :

59- أبو جاسر ، صابرين مراد نمر ، (2010 م) : " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي " ، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة : فلسطين.

60- أبو زعيتر ، منير حسن ، (2009م) : "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة : فلسطين.

61- ابو سمعان ، محمد ناصر راشد (2015م) : "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة : فلسطين .

62- أبو عيدة، كفايه يوسف، (2010م): "الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين

- 63- الأسطل ، أميمة عبدالخالق عبدالقادر ، (2009م) : "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة : فلسطين .
- 64- باغريب، ياسمين محمد مبارك ، (2009م) : " العوامل المؤثرة في تطبيق عملية تقييم الأداء الوظيفي لموظفي جامعة عدن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية عدن، جامعة عدن: اليمن .
- 65- بدر ، يسرى رسمي عبدالعزيز ، (2010م) : "تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- 66- البدراني، حمد بن سليمان ، (2010) : " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية " ، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض: السعودية .
- 67- بنتن ، طلعت سالم شربيني ، (2008م) : "القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، بالجامعة الأمريكية، لندن: المملكة المتحدة.
- 68- بوراس، نور الدين ، (2014م) : " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيصر، بسكرة :الجزائر .
- 69- البوق ، لینا محمد سالم ، (2014م) : "إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية .
- 70- الجساسي، عبدالله حمد محمد ، (2011م) : "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

- 71- الحديدي ، عماد أمين ، (2009م) : "درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها في ضوء الفكر الإداري الحديث". رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة : فلسطين .
- 72- حسين، انيس عبد القوي صالح ،(2014م) : " التطوير التنظيمي لإدارة جامعة عدن (تصور مقترح) " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، عدن ،جامعة عدن :اليمن .
- 73- حميدي ، نوال جواد سالم محمد ، (2014م) : "تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية للقيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، أطروحة دكتوراه ،غير منشورة، كلية التربية، عدن ، جامعة عدن : اليمن .
- 74- حنان، رزيق ، (2015م): " القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج، بالبوية :الجزائر .
- 75- حواس ، أميرة محمد رفعت ، (2003 م): " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة: مصر .
- 76- خضير ، بن زانه نوفل ،(2014 م) : " دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة: الجزائر .
- 77- دمدم ، عبدالكريم علي علي ، (2013م) : "العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالجامعات اليمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، عدن . جامعة عدن : اليمن .

- 78- الدوش ،علي عبده محمد ،(2010م): "تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية عدن ، جامعة عدن :اليمن .
- 79- الرطيل، صالح عوض سعيد، (2014م): "إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها في جامعة عدن " ،أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية عدن، جامعة عدن: اليمن .
- 80- السبعي، سعيد بن فايز بن محمد، (2012م) : "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين. كلية التربية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى :السعودية.
- 81- السقا ، عون مفيد عبدالله،(2013م) : "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- 82- شحادة ، حاتم عبدالله ، (2008م) : "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة : فلسطين .
- 83- الشريف، مها بنت عبدالله بن محمد ، (2010م) : "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو الحوافز الجديدة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: السعودية .
- 84- الشلهوب ، تامر بن مساعد ، (2011م) : "مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية .
- 85- صالح ، هناء عبدالرحمن ، (2013م) : "تأثير أنماط القيادة الأكاديمية في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة عدن" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، عدن ، جامعة عدن: اليمن .

- 86- صفحي، يحيى بن موسى بن عبدالله ، (2011م) : "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، الجامعة الافتراضية : المملكة المتحدة بريطانيا .
- 87- العتيبي ، نواف بن سفر مفلح ، (2008م) : "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: السعودية.
- 88- العجارمة ، موافق أحمد شحادة ، (2012م) : "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان: الأردن .
- 89- العدوانى ، حنان ناصر ، (2013م) : "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، عمان : الأردن .
- 90- العزاني، ناصر محمد ناصر، (2007م): " معوقات التدريب والتأهيل وأثرها في أداء العاملين " دراسة ميدانية على جامعة عدن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة عدن: اليمن .
- 91- العكش ، علاء خليل محمد ، (2007م) : " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة : فلسطين .
- 92- عمار، كيرد ، (2015م) : " تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة: الجزائر .

- 93- العمري، قاسم شاهين بريسم ،(2009م) "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية " ،أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، جزر تركس وكايكوس : التاج البريطاني .
- 94- العيباني ، زايد بن فهد ، (2011م) : "الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض: السعودية .
- 95- غانم ، محمود عبدالرحيم بدر، (2015م) : "درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين .
- 96- فاتح ، جبلي ،(2006م) : "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة : الجزائر .
- 97- فارس، بو عمارة أحمد ، (2010م) : "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري، قسنطينة: الجزائر .
- 98- فوزيه ، عبدالرزاق ، (2014م) : " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة :الجزائر .
- 99- القحطاني ، سند بن نهار ، (2013م) : "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية . جامعة أم القرى، مكة المكرمة :السعودية .
- 100- المخلافي ، أمل محمد سرحان ، (2008م) : "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين

وعلاقتها برضاهم الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان: الأردن .

101- مغاري ، تيسير محمد عبدالقادر، (2009م) : "تمط القيادة السائدة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين .

102- منير، بن دريدي، (2010م) : "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري: قسنطينة.

103- وليد ، شلابي ،(2016 م) : "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطننة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر .

4- مواقع الأنترنت :

104- جامعة عدن، الرؤية والأهداف والهيكل التنظيمي عبر موقع الأنترنت

<http://www.aden-univ.net/vision.asp> 17.6.2016

105- جامعة عدن، النظام القانوني عبر موقع الأنترنت 19.6.2016 uniaden-

adc.com@uniaden

106- عابد، حنان درويش ، دليل الموظفة عبر موقع الأنترنت

www.kau.edu.sa/files/ 20.9.2017

107- فرحان ، أحمد نبيل، (2010م) : دورة تدريبية عن فن القيادة للمنتدى العربي لإدارة

الموارد البشرية عبر موقع الأنترنت 28.2.2017 www.hrdiscussion.com .

108- وادي، رشدي عبداللطيف، (2007م) "العدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على

الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، بحث منشور عبر موقع الأنترنت

rwady@iugaza.edu.ps 20.4.2016

5- بحوث وتقارير :

- 109- كريمة ، بن مبارك و آمال ، سلفاوي ، (2012م) : محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مذكرة ليسانس .
- 110- هناء ، بن اسلمان ، (2014م) : الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ، كلية العلوم السياسية والحقوق ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مذكرة ليسانس .

6- المراجع الأجنبية :

- 111- Cropanzano, R & Greenberg, J, (1997): "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.)", International review of industrial and organizational psychology, (pp. 317–372). New York: Wiley.
- 112-Greenberg, J, (1987): "A taxonomy of organizational justice theories", Academy of Management Review, (2),(p 9-p22).
- 113- IYIGUN, O & TAMER, I, (2012): "The Impact Of Perceived Organizational Justice On Turnover Intention: Evidence From An International Electronic Chain Store Operating In Turkey", Journal of Global Strategic Management | V. 6 | N. 1. PP. 5 -16
- 114- Jex, S. M & Beehr, T.A, (1991): "Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related", Research in Personnel and Human Resources Management,(9), (p311-p365).
- 115- Likert,Rensis,(1961): New Patterns of Mangement, McGraw-HiLL, NewYork:Amerka .
- 116- Loi, R. Yang & J Diefendorff, J.M, (2009): "Four factor justice and daily job satisfaction: a multilevel investigation", Journal of Applied Psychology ,(94), (3),(p770-p781).
- 117- Mehmood, N, Ungku Norulkamar Bt , Ahmad, U, (2016) : "Organizational Justice and Employee Performance: Evidence from Higher Education Sector in Pakistan", Journal Kemanusiaan, Universiti Teknologi Malaysia, Vol (25), Issue(2),(p 48 – p56).
- 118- Mücahit, C, & Mehmet, S, (2012): "Organizational Justice and Motivation relationship: The Case of Adiyaman University", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol (11), issue (21),(p 353-P382).

- 119- Yilmaz, K, (2010): "Secondary Public School Teachers' Perceptions about Organizational Justice", Educational Sciences: Theory & Practice,(10), (1), (p603-p616).
- 120- Yukl, G, (2002): Leadership in organization, Sixth edition, Pearson Prentice Hall, New York:Amerka.

الملاحق



ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

وزارة التعليم العالي

جامعة عدن

نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية / عدن

قسم الأصول والإدارة التربوية

المحترم

الدكتور /ة

السلام عليكم

تحكيم استبيان

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها ، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في قسم الأصول والإدارة التربوية ، والموسومة ب : (درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين) .

ونظراً لما عُرف عنكم من خبرة واسعة وقدرات ومهارات عالية في مجال البحث العلمي ، فإن الباحثة تتشرف باختياركم محكماً ضمن مجموعة الخبراء لتحكيم هذه الاستبانة والاسترشاد برأيكم، آملة منكم التكرم بقراءتها والحكم على محتواها العلمي ومحاورها، وذلك بإبداء رأيكم للحكم عن الآتي:

1. مدى وضوح الفقرات.

2. مدى انتماء كل فقرة للمجال المخصصة لأجله.

3. سلامة الصياغة اللغوية .

يحدونا الأمل، وأنتم أهل المعرفة والخبرة، أن تتكرموا بعظيم كرمكم بالحذف أو الإضافة أو التعديل، على وفق ما ترونه مناسباً لتصبح الاستبانة المقترحة مقياساً معتمداً لأغراض هذه الدراسة .

تشكر لكم الباحثة سلفاً حُسن تعاونكم

الباحثة : سعاد أحمد صالح اللبني

الكلية	اللقب العلمي	اسم المحكم

القسم الأول: البيانات العامة لأفراد العينة

البيانات العامة	
1	المؤهل العلمي
☐ ثانوية عامة وما في مستواها ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه	
2	المستوى الوظيفي
☐ مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ مختص	
3	عدد سنوات الخبرة
☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات ☐ من 10 - أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر	

القسم الثاني : الفقرات التي تصف درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية

البُعد الأول : العدالة التوزيعية								
م	الفقرات	وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		سلامة الصياغة		التعديلات
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	سليمة	غير سليمة	
1	توزع الإدارة العمل الإضافي على الموظفين بطريقة عادلة .							
2	يشعر الموظفون بعدالة الراتب الذي يحصلون عليه مقارنة مع زملائهم في الإدارات الأخرى.							
3	يُمنح الموظفون في المؤسسات الأخرى رواتب أعلى برغم تساوي الوظائف .							
4	تتسم المسؤوليات المسنودة لي بالعدالة .							
5	تراعى الإدارة عدالة المكافأة الممنوحة لي نظير عملي .							
6	تعتمد الإدارة تكافؤ الفرص بين الموظفين في التدريب .							
7	تحرص الإدارة على اتخاذ قرارات عادلة في العمل .							
8	يحظى الموظفون بالفرص المناسبة للترقية .							
9	يعيق النظام الإداري حصول الموظفين على علاواتهم السنوية بانتظام .							
10	يحرم الموظفون من حصولهم على إجازات سنوية في مواعيدها .							
11	يعاني الموظفون من عدم حصولهم على الرعاية الطبية اللازمة .							
12	تُطبق الإدارة أساليب الثواب والعقاب بشكل متوازن وعادل .							
13	تمنح الإدارة فرص ترشيح الموظفين للدراسات العليا بعدالة .							
14	تتحقق بعض القيم في الجامعة مثل : المساواة والعدل .							
15	توزع الإدارة الحوافز على وفق اللوائح دون تحيز .							

16	تكرم الإدارة الموظفين على أدائهم المتميز .						
البُعد الثاني : العدالة الإجرائية							
1	توضح الإدارة المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الوظيفي .						
2	تستخدم الإدارة أسس واحدة لتقييم أداء كل الموظفين .						
3	تشرح الإدارة مضامين القرارات وتزود الموظفين بتفاصيل إضافية عنها .						
4	تحرص الإدارة على أن يُبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات .						
5	تتفق إجراءات العمل مع النظم الإدارية .						
6	يخضع جميع الموظفين لإجراءات متماثلة عند معالجة أوضاعهم الوظيفية .						
7	تحرص الإدارة على وضع نظام تحفيز عادل للجميع .						
8	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .						
9	تطبق الإدارة جميع القرارات على كل الموظفين بدون استثناء.						
10	تتسم الإجراءات الإدارية في الجامعة بالعدالة .						
11	يضمن النظام الإداري حق الاتصال بالإدارة العليا إذا ما واجه الموظف أية مشكلة .						
12	تمتلك الإدارة نظم وإجراءات عادلة للمساءلة القانونية .						
13	تتفهم الإدارة انطباعات الموظف الخاصة بمستويات الأجور .						
14	تمتلك الإدارة قواعد معلومات للتقييم العادل للموظفين .						
15	تُشرك الإدارة الموظفين في تقييم نتائج تنفيذ القرارات .						
16	تعتمد الإدارة على العلاقات الشخصية في إجراءات تقييم الموظفين						
17	تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز .						
18	تتناقش الإدارة نتائج القرارات المتعلقة بالعمل مع الموظفين .						
19	تتناقش الإدارة التوقعات المتعلقة بأداء الموظف .						
20	تستند الإدارة في قراراتها المتعلقة بالعمل الإضافي على معايير واضحة معلنة .						

البعد الثالث : العدالة التعاملية

1	تستجيب الإدارة لمقترحات الموظفين حول تحسين ظروف العمل .					
2	تعامل الإدارة الموظفين بكل الاهتمام والود					
3	تُبدي الإدارة اهتماماً بمصالح الموظفين .					
4	تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين معنوياً .					
5	تحرص الإدارة على مكافأة الموظفين المتميزين في أدائهم .					
6	تتعامل الإدارة مع الموظف بصدق وصراحة .					
7	تحرص الإدارة على تقليل الأثر السلبي للقرارات في الموظف .					
8	تتفاعل الإدارة مع المطالب الحقوقية للموظفين .					
9	تهتم الإدارة بالأمن الوظيفي للموظفين .					
10	تحرص الإدارة على تقديم النصح والمشورة للموظفين .					
11	تراعي الإدارة الفوارق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام .					
12	تحرص الإدارة على إشاعة روح التعاون بين الموظفين .					
13	تناقش الإدارة الأسباب التي تؤدي إلى تعديل الاختصاص الوظيفي .					
14	تتفهم الإدارة مخاوف الموظفين وتعاملهم بلطف .					
15	تراعي الإدارة المرضى من الموظفين .					
16	تتابع الإدارة مستحقات الموظفين مع الجهات المختصة .					
17	تتفاعل الإدارة مع مشكلات الموظفين .					
18	تحرص الإدارة على سرعة التعامل مع شكاوي الموظفين .					
19	تمتلك الإدارة نظام فعال للرد على مقترحات الموظفين .					

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

م	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	الكلية
1	د. صالح بن عمرو الجريري	استاذ مشارك	إدارة أعمال	كلية العلوم الإدارية جامعة عدن
2	د. عادل محمود الحبيشي	استاذ مشارك	إدارة وإشراف تربوي	كلية التربية عدن جامعة عدن
3	د. لييب عبد العزيز	استاذ مشارك	إدارة وإشراف تربوي	كلية التربية عدن جامعة عدن
4	د. مهدي حسين جعبل	استاذ مشارك	إدارة تربوية وإشراف تربوي	كلية التربية عدن جامعة عدن
5	د. ندوي عبدا لله الصوفي	استاذ مشارك	أصول تربية	كلية التربية عدن جامعة عدن
6	د. أمين الشيباني	استاذ مساعد	أصول التربية	كلية التربية عدن جامعة عدن
7	د. أنيس عبد القوي صالح	استاذ مساعد	إدارة وإشراف تربوي	كلية التربية عدن جامعة عدن
8	د. حسين علي الطفي	استاذ مساعد	إدارة وإشراف تربوي	كلية التربية صبر جامعة عدن
9	د. صالح الرطيل	استاذ مساعد	إدارة وإشراف تربوي	كلية التربية عدن جامعة عدن
10	د. عوض محمد قاسم	استاذ مساعد	إدارة وإشراف تربوي	كلية التربية عدن جامعة عدن
11	د. نوال جواد سالم	استاذ مساعد	إدارة وإشراف تربوي	كلية التربية عدن جامعة عدن



ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

وزارة التعليم العالي

جامعة عدن

نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية / عدن

قسم الأصول والإدارة التربوية

المحترم

الأخ / الموظف/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية موسومة بـ "درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير، في قسم الأصول والإدارة التربوية من كلية التربية عدن جامعة عدن، علماً أن الاستبانة مكونة من قسمين يتضمن القسم الأول منها البيانات العامة عن أفراد العينة، أما القسم الثاني فإنه يحتوي على العبارات التي يتطلب إبداء الرأي فيها من قبلكم ؛ لذا يرجى من سيادتكم التفضل بقراءة عبارات الاستبانة بدقة وتمعن ووضع علامة (√) أمام ما تراه مناسب من وجهة نظرك بصدق وموضوعية، علماً بأن إجابتك ستكون موضع ثقة وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ولكم فائق الشكر والامتنان

الباحثة

سعاد أحمد صالح اللبني

ملحوظة: نرجو شاكرين إعادة الاستبانة بعد ملئها في فترة زمنية لا تتعدى أسبوعاً واحداً من استلامها .

القسم الأول: البيانات العامة لأفراد العينة

البيانات العامة	
1	المؤهل العلمي :
☐ ثانوية عامة وما في مستواها ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه	
2	المستوى الوظيفي :
☐ مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ مختص	
3	عدد سنوات الخبرة :
☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر	

القسم الثاني : الفقرات التي تصف درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية

البعد الأول: العدالة التوزيعية					
م	الفقرات	درجة الممارسة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
1	توزع القيادة الإدارية العمل الإضافي على الموظفين بطريقة عادلة .				
2	يشعر الموظفون بعدالة الراتب الذي يحصلون عليه مقارنة مع زملائهم في الإدارات الأخرى .				
3	يمنح الموظفون في المؤسسات الأخرى رواتب أعلى برغم تساوي الوظائف .				
4	تتسم المهام والواجبات المسنودة للموظفين بالعدالة .				
5	تراعي القيادة الإدارية عدالة المكافأة الممنوحة للموظفين نظير عملهم .				
6	تعتمد القيادة الإدارية تكافؤ الفرص بين الموظفين عند التدريب .				
7	تحرص القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات عادلة في العمل .				
8	يحظى الموظفون بالفرص المناسبة للترقية .				
9	يعيق النظام الإداري حصول الموظفين على علاواتهم السنوية بانتظام .				
10	يحصل الموظفون على إجازات سنوية في مواعيدها .				
11	يعاني الموظفون من عدم حصولهم على الرعاية الطبية اللازمة				
12	تطبق القيادة الإدارية أساليب الثواب والعقاب بشكل متوازن وعادل .				
13	تمنح القيادة الإدارية فرص ترشيح الموظفين للدراسات العليا بعدالة .				
14	تتحقق بعض القيم في الجامعة مثل: المساواة والعدل .				
15	توزع القيادة الإدارية الحوافز على وفق اللوائح دون تحيز.				
16	تكرم القيادة الإدارية الموظفين على أداؤهم المتميز .				

البعد الثاني: العدالة الإجرائية

م	الفقرات	درجة الممارسة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
1	توضح القيادة الإدارية معايير تقييم الموظفين.				
2	تستخدم القيادة الإدارية معايير تقييم واحدة لجميع الموظفين				
3	تشرح القيادة الإدارية مضامين القرارات وتزود الموظفين بتفاصيل إضافية عنها .				
4	تحرص القيادة الإدارية على أن يبدي كل موظف رأيه باتخاذ القرار.				
5	تتفق إجراءات العمل مع النظم الإدارية .				
6	يخضع جميع الموظفين لإجراءات متماثلة عند معالجة أوضاعهم الوظيفية				
7	تحرص القيادة الإدارية على وضع نظام تحفيز عادل للجميع .				
8	تعتمد القيادة الإدارية على المعلومات الدقيقة والشاملة قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .				
9	تطبق القيادة الإدارية نظم وإجراءات العمل على كل الموظفين بدون إستثناء .				
10	تتسم الإجراءات الإدارية في الجامعة بالعدالة.				
11	يضمن النظام الإداري حق الاتصال بالإدارة العليا إذا ما واجه الموظف أية مشكلة .				
12	تمتلك القيادة الإدارية نظم وإجراءات عادلة للمساءلة القانونية .				
13	تتفهم القيادة الإدارية تظلمات الموظف الخاصة بمستويات الأجور.				
14	تشرك القيادة الإدارية الموظفين في تقييم نتائج تنفيذ المهام والواجبات الإدارية.				
15	تعتمد القيادة الإدارية على العلاقات الشخصية في إجراءات تقييم الموظفين .				
16	تتخذ القيادة الإدارية القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز .				
17	تناقش القيادة الإدارية نتائج القرارات المتعلقة بالعمل مع الموظفين .				
18	تناقش القيادة الإدارية التوقعات المتعلقة بأداء الموظف				
19	تستند القيادة الإدارية إلى آلية واضحة ومعلنة لصرف المستحقات المالية للموظفين.				

البعد الثالث: العدالة التعاملية

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	تتقبل القيادة الإدارية مقترحات الموظفين حول تحسين ظروف العمل .					
2	تعامل القيادة الإدارية الموظفين بكل الاهتمام والود .					
3	تبدي القيادة الإدارية اهتماماً بمصالح الموظفين.					
4	تحرص القيادة الإدارية على تحفيز الموظفين معنوياً .					
5	تتعامل القيادة الإدارية مع الموظف بصدق وصراحة.					
6	تحرص القيادة الإدارية على تقليل الأثر السلبي للقرارات في الموظف .					
7	تتفاعل القيادة الإدارية مع المطالب الحقوقية للموظفين .					
8	تهتم القيادة الإدارية بالأمن الوظيفي للموظفين .					
9	تحرص القيادة الإدارية على تقديم النصح والمشورة للموظفين .					
10	تحرص القيادة الإدارية على إشاعة روح التعاون بين الموظفين					
11	تناقش القيادة الإدارية الأسباب التي تؤدي إلى تعديل المهام الوظيفية .					
12	تتفهم القيادة الإدارية مخاوف الموظفين وتعاملهم بلطف .					
13	ترعى القيادة الإدارية المرضى من الموظفين .					
14	تتابع القيادة الإدارية مستحقات الموظفين مع الجهات المختصة .					
15	تحرص القيادة الإدارية على سرعة التعامل مع شكاوى الموظفين .					
16	تمتلك القيادة الإدارية نظام فعال للرد على مقترحات الموظفين .					

ملحق رقم (4)

 University of Aden Faculty of Education – Aden Vice Dean for Higher Studies and Scientific Research	تلحق رقم (4) خطاب تسهيل مهمة الباحثة بسم الله الرحمن الرحيم الجمهورية اليمنية REPUBLIC OF YEMEN	 جامعة عدن كلية التربية – عدن مستند نائب العميد لشؤون الدراسات العليا والبحوث العلمية
ef:..... ate:.....		المرجع:..... تاريخ: ٢٤/١١/٢٠١٦م
الى من يهمه الامر ،،، تحية طيبة وبعد ؟؟؟ الموضوع: الطالبة/ سعاد احمد صالح اللبني في البدء نقرنكم السلام ونتمنى لكم التوفيق في مهامكم العلمية والعملية. وإشارة إلى الموضوع أعلاه ، فإن الدراسات العليا كلية التربية / عدن وبحسب إفادة قسم الأصول والإدارة التربوية ، تؤكد بأن الطالبة المذكور أعلاه مقيدة لدينا ببرنامج الدراسات العليا (ماجستير) تخصص الأصول والإدارة التربوية ، أنهت السنة التمهيدية وهي حاليا في مرحلة إعداد الرسالة العلمية الموسومة ، يرجى التعاون معها في تسهيل مهمتها البحثية . وقد أعطي لهذا التأكيد بناءً على طلبه ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.. أ.مشارنة. د . علي عبده الزبير نائب العميد لشؤون الدراسات العليا مكتب البحث العلمي كلية التربية / عدن		
كلية التربية – عدن – خور مكسر ص.ب. ٦٠١٤ – تلفون ٢٧٠٤٩٣ فاكس ٢٣٣٧٥٥ Faculty of Education - Aden - P.O. Box : 6014 Khor Makssar -Tel: 270493 Fax: 233755 Email: FACULTY – EDU –ADEN@ YAHOO.COM		

Abstract

The study aims to know the degree of practice of the administrative leaderships at the University of Aden for the organizational justice from the administrative employees' point of view. The study relies on the descriptive survey method. The population of the study consisted of all the administrative employees in the public administrations, divisions and departments at the headquarter of Presidency of the University, they were 567. A random stratified sample was selected, it consisted of 227, only 215 of them have responded to the questionnaire from the total population. Thus the sample of the study was 215 administrative employees with 38% of the population of the study, including 12 general managers with 5.6%, 36 directors of administration with 16.7% , 40 heads of departments with 18.6%, and 127 employees with 59.1%. A questionnaire was used as an instrument of the study. It consists of two sections. The first section is about the demographic characteristics of the sample individuals.

The second section includes the items regarding the organizational justice (distributive justice, procedural justice, and interactional justice). It involves 51 items.

The study has found a number of results. They are as follows:

1. The mean score of practising the administrative leaderships at the University of Aden for the organizational justice in all of its dimensions is (1.91), with a low degree of practice, and standard deviation is (0.517). This indicates that the participants' opinions are close.
2. The distributive justice dimension has come at the first rank with a low degree of practice; and the mean score is (2.08), and standard deviation is (0.500). This indicates that the participants' opinions are close.
3. The interactional justice dimension has come at the second rank with a low degree of practice; and the mean score is (1.86), and standard deviation is (0.655). This indicates that the participants' opinions are close.

4. The procedural justice dimension has come at the third rank with a very low degree of practice; and the mean score is (1.79), and standard deviation is (0.549). This indicates that the participants' opinions are close.
5. The findings have shown that there are no statistical significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) among the mean scores of the administrative employees' estimates at the headquarter of presidency of the University of Aden regarding the degree of practice of the administrative leaderships for the three organizational justice dimensions, (i.e. distributive, procedural, and interactional), attributed to the scientific qualification, job level, and years of experience).

Republic of Yemen
Ministry of Higher Studies & Scientific Research
University of Aden
Faculty of Education/Aden
Department of Fundamentals and
Educational Administration



**The Degree of Practice of the Administrative
Leaderships at the University of Aden for the
Organizational Justice from the Administrative
Employees' Point of View**

*A Dissertation Submitted to the Council of the Faculty of
Education/ Aden, in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Master Degree in Education, Specialization Management
and Educational Supervision*

Prepared by:
Suad Ahmed Saleh Al- Labani

Supervised by:
Dr. Ali Abdo Mohammed Adoosh
Assistant professor of Educational Management and Supervision

1439 (AH) -2017(A.D)