



Al-Yemenia University Journal
مجلة الجامعة اليمنية

العدالة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين في جامعة الأندلس

د. جبر عبد القوي اسماعيل مغني
كلية المجتمع – سحان – الجمهورية اليمنية
Alsanaabani99@gmail.com

الملخص. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة التي بلغ تعدادها (66) مفردة تشكل ما نسبته حوالي (89%) من مجتمع الدراسة الكلي البالغ (74) موظفاً ، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية، وتحليل الانحدار لاختبار صلاحية النموذج وتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الإداري) .

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، في حين أن تصورات العاملين لمستوى التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، إضافة إلى وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية وأبعادها على التمكين الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة أن تكون الرواتب والحوافز المالية والمكافآت للعاملين تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وكذلك أوصت بأهمية الاهتمام بالعاملين من حيث تأهيلهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الذاتية لتحسين أدائهم وتمكينهم من الأعمال إضافة إلى أهمية إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة، وتجعل العاملين أكثر قبولاً لها. لأنهم أسهموا في صنعائها، كما أن المشاركة تجعل العاملين أكثر تفهماً للقرارات المتخذة وأقل مقاومة لها وأكثر حماساً لتنفيذها.

الكلمات المفتاحية. العدالة التنظيمية – التمكين الإداري – جامعة الأندلس

الإطار العام للدراسة:

المقدمة: يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية.

وتعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت



قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي إحدى المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصورة عامة، وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة.

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية كالولاء التنظيمي والتماثل التنظيمي والهيكل التنظيمي وغيرها من المتغيرات الأخرى، فإن علاقته وتأثيره بالتمكين الإداري للأفراد العاملين في هذه التنظيمات لم يعط الأهمية التي يستحقها من البحث والدراسة، لذلك، فإن هذه الدراسة الحالية تحاول معرفة أثر العدالة التنظيمية على مستوى التمكين الإداري الوظيفي لدى العاملين في جامعة الأندلس.

مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة في أن مفهوم العدالة التنظيمية يعد من المفاهيم الحديثة التي نالت حظاً وافراً في الدراسات من قبل المهتمين، ولكن استخدام المفهوم ما زال على المستوى النظري دون العملي، ومما لا شك فيه أن انخفاض الروح المعنوية لدى كثير من الأفراد أو العاملين في جامعة الأندلس، وضعف قدرتهم وعدم تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار يمكن أن يكون سببه ومردده عدم شعورهم بالعدالة التنظيمية، مما يجعلهم يؤدون الحد الأدنى من الأداء، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى ضعف التمكين الإداري لدى العاملين، الأمر الذي دفع الباحث لإجراء استقصاء لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الأسئلة الآتية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها لدى العاملين في جامعة الأندلس؟
- ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تتمثل في الآتي:

- 1- التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية ومستواها وتأثيرها على التمكين الإداري ما يساعد إدارة جامعة الأندلس على إيجاد جو من العدالة بين العاملين من أجل حفز العاملين وتمكينهم من العمل الإداري
- 2- ندرة الأبحاث النظرية التي ربطت بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، وهي بذلك تشكل محاولة لأن تكون إضافة علمية في أدبيات الإدارة العربية.

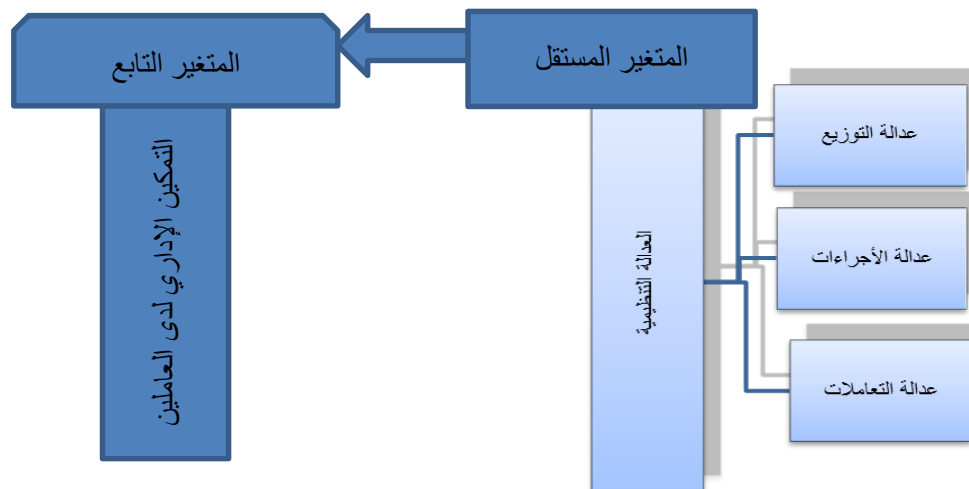
أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأندلس و التمكين الإداري لديهم.
- 2- دراسة أثر الشعور بالعدالة التنظيمية على التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس.
- 3- التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية المتمثلة في كل من: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي على كل من العدالة التنظيمية والتمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس.
- 4- تقديم توصيات فيما يخص العدالة التنظيمية والتمكين الإداري لتكون حافزاً للمنظمات والأجهزة الإدارية المبحوثة وغير المبحوثة في تعزيز فاعليتها وقدرتها على الإبداع والتطوير.

متغيرات الدراسة:

ترتكز الدراسة على مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية بمحدداتها الثلاث: (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات -عدالة التعاملات).
المتغير التابع: التمكين الإداري لدى العاملين.



شكل رقم (1) يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

- العدالة التنظيمية Organizational justice: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في حقوق وواجبات موظفي المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، التي تعبر عن علاقتهم بمؤسساتهم ، وتجسيد فكرة العدالة التنظيمية مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها.

- العدالة التوزيعية Distributive justice: هي درجة الشعور المتولدة لدى موظفي المؤسسة العامة للاتصالات نحو عدالة القيم المادية و المعنوية التي يحصلون عليها من المؤسسة.

- العدالة الإجرائية Procedural Justice: هي درجة الشعور المتولدة لدى موظفي المؤسسة العامة للاتصالات نحو عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية.

عدالة التعاملات Interactional Justice: هي درجة إحساس موظفي المؤسسة العامة للاتصالات بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات .

التمكين الإداري Empowerment Employees : هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بسياق ومتطلبات الوظيفة.

6- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية السائدة و مستوى التمكين الإداري في جامعة الأندلس.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية ومستوى التمكين الإداري في جامعة الأندلس.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية، ومستوى التمكين الإداري في جامعة الأندلس.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات ومستوى التمكين الإداري في جامعة الأندلس.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، العمر).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، العمر).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً مفهوم العدالة التنظيمية:

إن الدراسات التحليلية لمفهوم العدالة بشكل عام كانت تفترض مسبقاً أن العدالة تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتعلة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، والعدالة والظلم والنزاهة والمحاباة تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى، ولهذا فإن هناك إشكالات متعددة للعدالة هي: (اقتصادية، سياسية، تعليمية، جزائية، اجتماعية) (الفهداوي، والقطاونة، 2004: 13). وقد عرف (CropanzanoK, Greenberg, 1997: 317) العدالة التنظيمية "بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة يعاملون بها من قبل المنظمات".

وعرف البشاشة العدالة التنظيمية بأنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة (البشاشة، 2008: 434).

أهمية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كإحدى المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراكها من خلال المؤشرات الآتية (الفهداوي، والقطاونة، 2004: 15):

- 1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- 2- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً مهماً في هذا الجانب.
- 3- تعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في المعاملات.

5- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

6- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

ثانياً: أبعاد تمكين العاملين:

يرى (Thomas & Velthouse, 1990:669) أن تمكين العاملين يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي:

1- حرية الاختيار (Choice):

وهي تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، ويشير كل من: (المعاينة وأندرواس، 2008:133) أن الحرية تعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، وقد وجد كل من (Deci&Ryan, 1989:583) أن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة، وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله تقيد اختياره يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

ويرى الباحث أن بعد حرية الاختيار له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار.

٢ القدرات الكفاءة الذاتية (Competence/ Self Efficiency):

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً في أدائه إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح على التحكم في تلك المسؤوليات.

3- المعنى (Meaning):

ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمال من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهنة، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة. (المعاينة وأندرواس، 2008:133)

4- تطوير العمل:

وتعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً في القرارات الجوهرية داخل المنظمة، ويرى كل من (المعاينة وأندرواس، 2008:134) أن بعد التأثير يعكس اعتقاد الأفراد أن باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي، ويقول كل من (Rabindra&Kanungo, 1992:415) أن هذا الاغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية، ويرى (William, 1992:15) بأن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

- 1- دراسة (الفهداوي، والقطاونة، 2004) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات: الكرك والطفيلة ومعان. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الإدارية وعددهم (2444) موظفاً من الذكور والإناث، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (700) موظف وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: الخبرة والراتب والعمر.
- 2- دراسة (البشاشة، 2008)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، وتم توزيع استبانة على أفراد العينة التي بلغ تعدادها الصافي (919) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى، وجاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة والمؤهل العلمي.
- 3- دراسة (أبو ندى، 2007)، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة 652 موظفاً وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.
- 4- دراسة (الفضلي، والعنزي، 2007)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات مجموعة من المتغيرات التنظيمية، إضافة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية ومجموعة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، وتشكلت عينة الدراسة من (182) موظفاً وموظفة، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: انخفاض إحساس العاملين الذكور بالعدالة التنظيمية مقارنة بإحساس الإناث، ووجود علاقة عكسية واضحة ما بين المؤهل العلمي، ومدة الخبرة، وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية.
- 5- دراسة (أبو جاسر، 2010) سعت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية في غزة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (311) من حجم مجتمع الدراسة البالغ (1554) موظفاً يعملون في المقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى العاملين بقطاع غزة، إضافة إلى عدم وجود 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.

6- دراسة (العثماني، 2017)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة الأقصى بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (191) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للعدالة التنظيمية بلغت (69.9%) وبدرجة متوسطة.

7- دراسة (Niehoof & Moorman, 1993)، سعت الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية، من خلال تحليل العلاقة بين فاعلية أساليب الرقابة المعمول بها والولاء التنظيمي، حيث اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (213) موظفاً بالإضافة إلى (11) مديراً إدارياً عاماً، ضمن إدارة شركة أمريكية كبيرة، وقد توصلت الدراسة إلى إثبات أن هناك علاقة إيجابية هامة بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، وأن الموظف الإداري يشعر بالولاء الإداري المتزايد، كلما زاد شعوره بالعدالة التنظيمية مما ينعكس على العلاقة مع منظمته، وأن العدالة التوزيعية والإجرائية المتحققة تعتبر من الدعامات المهمة في قيام الولاء التنظيمي لدى المبحوثين.

8- دراسة (Rahim, 2000) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تصورات العاملين للعدالة التنظيمية، والأساليب المستخدمة في مواجهة الصراع وفي إدارة النزاع بين المشرفين، واشتملت الدراسة على عينة بلغ تعدادها (202) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات لها تأثير إيجابي واضح في أساليب إدارة النزاع: (التعاون، والمساومة، والتجنب)، وأوضحت الدراسة أن العدالة في التعاملات لها دور إيجابي في إحلال أسلوب إدارة النزاع.

9- دراسة (Chegini، 2009)، تناولت الدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن باعتباره أحد المواضيع الأساسية والمهمة للمنظمات الناجحة، وشملت الدراسة 5 فرضيات لتقييم العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، وأظهرت الدراسة أن جميع أبعاد علاقة العدالة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع سلوك المواطن التنظيمية.

10- دراسة (Titrek ، 2009)، سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات العدالة التنظيمية لعدد من العاملين في بعض المدارس التركية، وتناولت الدراسة 104 من مدرّاء المدارس والموظفين، و834 مدرساً و78 موظفاً آخر، حيث بلغ الإجمالي 1016، اختبرت من 7 عدة مدارس في سبع مدن، وأظهرت النتائج أن معظم القصور في سلوك العدالة التنظيمية في المدارس التركية تتعلق بممارسات المدير تجاه الموظف، كما أظهرت الدراسة أن كلاً من موقع المدرسة، والجنس، والخبرة، والحالة الاجتماعية تؤثر بشكل ملحوظ في تصور العاملين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

1- دراسة الملوك 2002(أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي):

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين في تعزيز الإبداع الفردي على مستوى القيادات العلمية في جامعة

الموصل وقياس تأثير عوامل البيئة المنظمة في الإبداع الفردي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها اختلاف مستويات التمكين بين أفراد عينة البحث لصالح مجلس إدارة الجامعة العالي مع وجود علاقة معنوية بين عامل القيادة الديمقراطية في البيئة المنظمة والبحث العلمي.

كما خلصت الدراسة إلى تقديم عدد من التوصيات تستهدف تفعيل العلاقات الإيجابية المتحققة مع تحديد الجوانب التي تحتاج إلى إعادة مساراتها باتجاه الاستثمار الإيجابي، فضلاً عن دعوة الأساتذة الأكاديميين والباحثين وطلبة الدراسات العليا بتناول مفهوم التمكين والتعمق فيه للاستفادة من جوانبه الإيجابية لإمكان تطبيقه في منظماتنا العراقية.

2- دراسة العطوي 2016) أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري من وجه نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري من وجهه نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية عند مستوى دلالة 0.01، ووجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط 0.74، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي وأوصت الدراسة إتاحة الفرصة للقيادات النسائية في التعليم العالي لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات باستقلالية دون الرجوع إلى الإدارة العليا والحرص على العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغض النظر عن الجنس.

3- دراسة الدوري 2010م (دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة):

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها: التعرف على مستوى تمكّن العاملين في المنظمة المبحوثة. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الكلية تحرص على توفير المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي وتعزيز الثقة لديهم عبر استخدام وسائل اتصال متنوعة ومرنة.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى أنها حاولت دراسة أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى التمكين الإداري في جامعة الأندلس، واستخدمت أبعاداً جديدة من أبعاد العدالة التنظيمية، كما تعد هذه الدراسة (وبحدود الاطلاع المتواضع للباحث) أول دراسة يمنية وعربية تناولت متغيري: العدالة التنظيمية والتمكين الإداري معاً، ويأمل الباحث أن تكون بداية نحو دراسات أخرى.

الإطار المنهجي للدراسة

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني التحليلي في جمع البيانات بواسطة الاستبانة المعدة لهذا الغرض: وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة الفروض، بالإضافة إلى اعتماد الباحث على المصادر والمراجع العلمية لتغطية الجانب النظري من البحث.

حدود الدراسة:

لدراسة حدود مكانية وزمنية حيث تم إجراء الدراسة على العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة الأندلس أما بالنسبة للحدود الزمنية فقد تمت الدراسة خلال الفترة من 2018/1/5 إلى 2019/3/10م:

مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية بالجمهورية اليمنية وعدددهم (76) عاملاً بحسب الكشوفات الرسمية الصادرة من الموارد البشرية التابعة للجامعة.

ونظراً لصغر ومحدودية حجم مجتمع الدراسة الحالية وحرص الباحث على أن يتيح الفرصة لكل في المشاركة بهدف صحة تعميم النتيجة على جميع أفراد مجتمع الدراسة عن الإجابة على أداة الدراسة لمعرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل من خلال توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المستهدف وبعد توزيع أداة الدراسة ميدانياً حصل الباحث على (66) استبانة، ويمثل هذا العدد ما نسبته (89 %) من إجمالي العدد الموزع من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (1) - اختيار عينة الدراسة والاستبيانات المستعدة والمستبعدة واستجابة المبحوثين

الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستعدة		الاستبيانات غير المستعدة		الاستبيانات غير الصالحة للتحليل		الاستبيانات الخاضعة للتحليل	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%100	74	%89	66	%11	8	%0	0	%89	66

أداة البحث: تتمثل أداة الدراسة في قسمين هما:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، الراتب، المستوى الوظيفي.
القسم الثاني: ويتضمن (44) فقرة ضمن مقياس ليكرت (Likert) للخيارات المتعددة وقد حسبت أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد توزعت الفقرات إلى (44): لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادها وهي:
- الفقرات (1-24) وتقيس المتغير المستقل العدالة التنظيمية استرشاداً بدراسة (الفهداوي، والقطاونه، 2004) ودراسة (Niehoff and Moorman, 1993)، ودراسة (Rahim, 2000)
- الفقرات من 25-39 وتقيس البعد التابع (تمكين العاملين)

جدول رقم (2) - المتغير المستقل والتابع

تسلسل الفقرات	المتغير المستقل
23-1	العدالة التنظيمية
8-1	العدالة التوزيعية:
16-9	العدالة الإجرائية
23-17	عدالة التعاملات
44-24	المتغير التابع
	تمكين العاملين

صدق وثبات الأداة:

اعتمد الباحث للتأكد من صلاحية الاستبانة على (6) محكمين متخصصين في مجال الإدارة في جامعه صنعاء والاندلس وذمار، وقد قاموا بتعديل الاستبانة من حذف وإضافة واستبدال لبعض فقراتها، وتم الأخذ بإرشاداتهم حيث تم تعديل الاستبانة بناء على هذه الملحوظات، إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية.

فضلاً عن ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Cornbach's Coefficient Alpha* لقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة والتحقق من ثبات الاستبيان، وإمكانية الاعتماد على المقياس عن طريق فحص تناسق واستقرار النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدامه، ويكون هذا المقياس مقبولاً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا مساوياً أو أكبر من 60%، وقد كانت نتائج اختبار الثبات الإحصائي لمتغيرات الدراسة لعينة 15 فرداً (عينة الثبات) كما هو موضح في الجدول (3).
استجابات الخبراء والمحكمين حول فقرات الاستبانة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	المؤيدون	نسبة المؤيدون	المعارضون	نسبة المعارضون	الفقرات المعترض عليها
أولاً							
1	العدالة التوزيعية	8	7	%	1	%	7
2	العدالة الإجرائية	8	2	%	2	%	15
3	عدالة التعاملات	7	7	100%	0	0%	0
ثانياً							
1	التمكين الإداري	21	17	%	4	10%	30.40

الجدول (3) - معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

م	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا %
1	العدالة التوزيعية	8	.66
2	العدالة الإجرائية	8	.70
3	عدالة التعاملات	8	.67
4	العدالة التنظيمية	24	.75
5	التمكين الإداري	15	.90

يتبين من الجدول (3) أن قيمة ألفا لأسئلة الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثل بالعدالة التنظيمية بلغت 75%، والمتغير التابع المتمثل في السلوك التمكين بلغت 90%، كما أن قيمة ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)، مما يدل على الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة على مستوى كل متغير وعلى مستوى الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- اختبار شيفية (Scheffe Test)، وذلك للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

3- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حدة على المتغير التابع.

4-تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديموغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات وأبعادها المستقلة والتابعة.

خصائص عينة الدراسة:

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Kolmogorov-Smirnov Test K-S).
- التكرارات Frequencies والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي mean لاستجابات أفراد العينة وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة، علماً بأنه في تدريب العبارات يحسب أعلى متوسط حسابي.
- حساب الانحراف المعياري Standard deviation وهو من أفضل مقاييس التشتت، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها، وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وفروعها.
- تحليل التباين F المتعدد (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي سنوات الخبرة).
- تحليل التباين T (Independent samples T-test) لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من فئتين (الجنس).

صدق وثبات الاستبانة:

الثبات باستخدام ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي للبيانات:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت ما بين 60% إلى 70% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا ما بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (4) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة:

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصداقية $\frac{1}{2}$ Alpha	اختبار (K-S)	مستوى دلالة (K-S)
8	العدالة التوزيعية	87.4%	93.5%	1.178	.125
8	العدالة الإجرائية	78.3%	88.5%	.836	.487
7	عدالة التعاملات	90.8%	95.3%	.706	.701
21	التمكين الإداري	93.1%	96.5%	.710	.694
44	إجمالي كل الفقرات	95.9%	97.9%		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (95.9%)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (97.9%)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

كما يتضح من بيانات الجدول واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) التي تظهر نتائج أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لكافة المتغيرات، وبناءً على ذلك يتم إخضاعها للتحاليل الإحصائية المناسبة (المعلمية).

تحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة.

بهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة فقد قدم إحصاءً وصفيًا للبيانات الشخصية، و تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

جدول رقم (5) خصائص أفراد العينة.

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	80.3%
	أنثى	19.7%
	الإجمالي	100%
العمر	أقل من 30 سنة	25.8%
	30 وأقل من 40 سنة	62.1%
	40 وأقل من 50 سنة	9.1%
	50 سنة فأكثر	3.0%
	الإجمالي	100%
المؤهل العلمي	دكتوراه	18.2%
	ماجستير	25.8%
	بكالوريوس	51.5%
	أقل من بكالوريوس	4.5%
	الإجمالي	100%
المستوى الوظيفي	أكاديمي	18.2%
	مدير إدارة	19.7%
	رئيس قسم	19.7%
	مختص	42.4%
	الإجمالي	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	47.0%
	أكثر من 10 سنوات	21.2%
	الإجمالي	100%

المصدر: (إعداد الباحث)

يتبين من الجدول رقم (5) أن أكثر مفردات عينة البحث حسب الخصائص الديمغرافية محل الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) تمثلت في الذكور بنسبة 80.3%، من المبحوثين، وهذا يعني أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من الذكور، وهذه نتيجة طبيعية في مجتمع محافظ لا يشجع الإناث على الالتحاق بسوق العمل.

أما بالنسبة لمتغير العمر من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 62.1% من المبحوثين وهذه الفئة تشكل الغالبية العظمى من العاملين في الجامعة. أما ما يخص متغير المؤهل العلمي فيتضح من الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم من فئة الحاصلين على المؤهل الجامعي بكالوريوس بنسبة 51.5%، وهذه نتيجة طبيعية، حيث إن أصحاب الشهادات العليا يتجهون للوظائف الأكاديمية، كما تعكس هذه النتائج احتياجات الجامعة لحملة البكالوريوس في العمل الإداري، أما ما يخص المستوى الوظيفي فنجد أن فئة المختصين شكلت أعلى نسبة حيث بلغت فئة المختصين بنسبة 42.4%، وهذا أمر طبيعي في أن فئة المدير تشكل عدداً قليلاً ومحدوداً مقارنة بالمختصين ورؤساء الأقسام، وهذا حال حال التنظيمات الإدارية بشكل عام. وسنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 47%، وهذا يعكس مدى الاستقرار الوظيفي للموظفين داخل الجامعة.

احتساب التقدير اللفظي:

سنقوم بتوضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاوَر الدراسة وفقاً للجدول رقم (6)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو الآتي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8$$

وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس على النحو الآتي:

جدول رقم (6) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث

كيفية احتساب التقدير اللفظي		
إذا كان المتوسط	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة
أقل من 1.8	منخفضة جداً	أقل من 36%
من 1.8 وأقل من 2.6	منخفضة	من 36% وأقل من 52%
من 2.6 وأقل من 3.4	متوسطة	من 52% وأقل من 68%
من 3.4 وأقل من 4.2	مرتفعة	من 68% وأقل من 84%
من 4.2 حتى 5	مرتفعة جداً	من 84% حتى 100%

المصدر: مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (6) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو الآتي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36% فإن التقدير اللفظي له هو (منخفضة جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فإن التقدير اللفظي له هو (منخفضة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فإن التقدير اللفظي له هو (متوسطة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فإن التقدير اللفظي له هو (مرتفعة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فإن التقدير اللفظي له هو (مرتفعة جداً).

عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبانة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لخطوات تحليل البيانات، كما يستعرض نتائج الاستبيان التي تم التوصل إليها بعرض دلالاتها الكمية كما سيستعرض التعرف على العلاقة بين أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

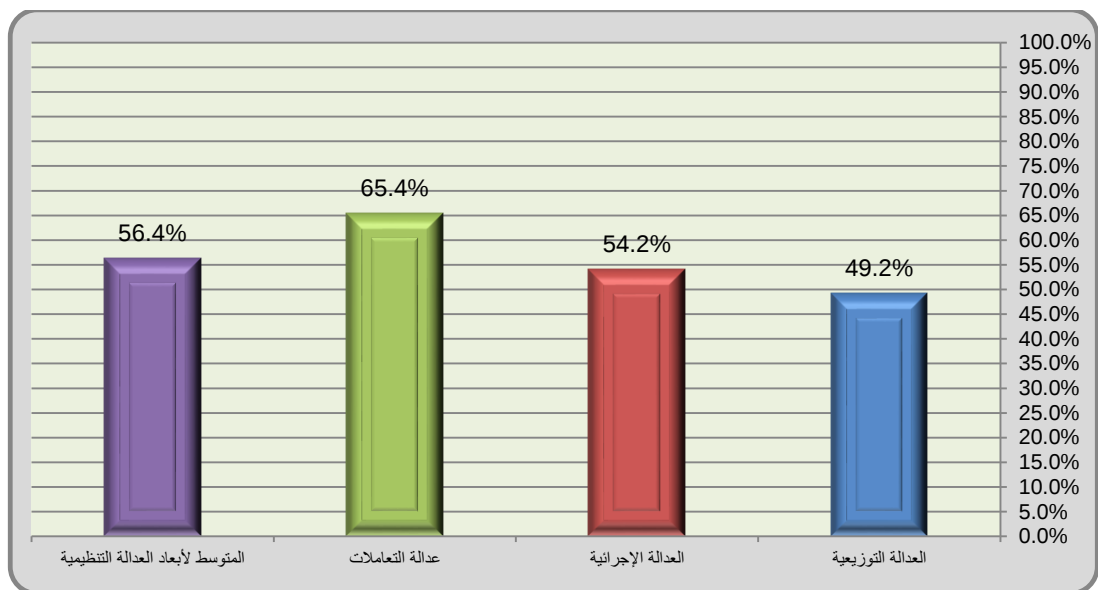
أولاً: التحليل وفقاً للمحاور:

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لمحاور العدالة التنظيمية.

جدول رقم (7) يبين المتوسطات والانحرافات واختبار T لأبعاد العدالة التنظيمية:

م	أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير	الترتبة
1	العدالة التوزيعية	2.46	.811	49.2%	منخفضة	3
2	العدالة الإجرائية	2.71	.624	54.2%	متوسطة	2
3	عدالة التعاملات	3.27	.996	65.4%	متوسطة	1
	المتوسط لأبعاد العدالة التنظيمية	2.82	.674	56.4%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).



شكل رقم (2) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (أبعاد العدالة التنظيمية السائدة)

المصدر: مخرجات الحاسوب.

يتبين من الجدول رقم (7) والشكل رقم (2) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد العدالة التنظيمية السائدة (2.82)، وبلغ الانحراف المعياري (0.674) وبدرجة موافقة (56.4%) وهذا يعني أن العينة ترى أن العدالة التنظيمية متوسطة في جامعة الأندلس، أي أن تصورات العاملين كانت سلبية لكافة أنواع العدالة التنظيمية. وإن كانت بدرجة متفاوتة

- جاء بعد عدالة التعاملات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27) وبدرجة موافقة (65.4%)، وهذا يعني أن عدالة التعاملات متوسطة في جامعة الأندلس، وحل بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.71) وبدرجة موافقة (54.2%)، وهذا يعني أن العدالة الإجرائية متوسطة في جامعة الأندلس.

- حل بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.46) وبدرجة موافقة (49.2%)، وهذا يعني أن العدالة التوزيعية منخفضة في جامعة الأندلس.

ثانياً: التحليل وفقاً لل فقرات:

فيما يلي عرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات محوري العدالة التنظيمية و التمكين الإداري، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو الآتي:

1- نتائج التحليل الإحصائي لدور أبعاد العدالة التنظيمية:

أ- العدالة التوزيعية:

جدول رقم (8) يبين المتوسطات والانحرافات واختبار T العدالة التوزيعية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير	الرتبة
1	تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء.	3.58	1.151	71.6%	مرتفعة	1
2	توزع الحوافز المالية على المرؤوسين حسب الاستحقاق.	2.91	1.003	58.2%	متوسطة	2
3	تتال المسؤولية الإدارية جميع المرؤوسين في الجامعة.	2.39	1.019	47.8%	منخفضة	3
4	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي.	2.32	1.174	46.4%	منخفضة	4
5	أحظى بمكافأة رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذله.	2.22	1.179	44.4%	منخفضة	5
6	هناك تماثل بين راتبي ورواتب الآخرين في الجهود.	2.20	1.227	44.0%	منخفضة	6
7	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين بدون استثناء.	2.06	1.051	41.2%	منخفضة	7
8	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية.	1.98	1.111	39.6%	منخفضة	8
	المتوسط لبعد العدالة التوزيعية	2.46	.811	49.2%	منخفضة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (8) أن مستوى العدالة التوزيعية كانت مرتفعة في الفقرات (1، 2)، وتراوح المتوسطات ما بين (3.95 ، 1.205)، مما يشير إلى أن العاملين يشعرون وبشكل مرتفع أن متطلبات الأعمال التي يقومون بها تتفق مع قدراتهم الذاتية في الأداء. في حين أن مستوى العدالة التوزيعية كانت متوسطة في الفقرات (3، 4، 5، 7.6). مما يشير إلى أن العاملين يشعرون بعدم عدالة التوزيع في

الإجراءات الإدارية المطبقة في العمل، وكذلك عدم تمكن العاملين من فهم مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة للوظيفة وكذلك فإن المعنيون باتخاذ القرار لا يستمعون لمروؤسيهم لمبررات اتخاذ القرار.

في حين كان مستوى العدالة التوزيعية منخفضاً في بقية فقرات الاستبانة فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (39.6%-47.8%)، مما يشير إلى عدم شعور العاملين بعدالة الإجراءات المعمول بها في الجامعة من حيث أن المسؤولية الإدارية لا تنال جميع المرؤوسين في الجامعة، وكذلك لا يتناسب الراتب الشهري مع الجهود المبذولة وعدم تماثلها مع زملائهم وأن القرارات لا يتم تطبيقها على جميع العاملين بالإضافة إلى أن الرواتب لا تتناسب مع المؤهلات العلمية التي يحملونها.

وبصفة عامة جاء بعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.811) ونسبة مئوية (49.2%)، وهذا يعني أن عينة الدراسة لا توافق أن هناك عدالة توزيعية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

العدالة الإجرائية:

جدول رقم (9) يبين المتوسطات والانحرافات واختبار T لعدالة الإجرائية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير	الرتبة
15	أقبل القرارات العادلة حتى وإن جاءت في غير صالحه.	3.95	1.282	79.0%	مرتفعة	1
13	تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائماً.	3.45	1.205	69.0%	مرتفعة	2
12	الإجراءات الإدارية المطبقة في دائرتي تتسم بالعدالة.	2.95	1.156	59.0%	متوسطة	3
10	القرارات بخصوص عملي تتخذ عقب معلومات كافية.	2.92	1.071	58.4%	متوسطة	4
11	يشرح لي رئيسي مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	2.92	1.100	58.4%	متوسطة	5
14	يستمتع المقررون لآراء المرؤوسين قبل اتخاذهم القرارات.	2.91	1.106	58.2%	متوسطة	6
9	يتخذ رؤسائي القرارات بناء على أسباب منطقية.	2.89	1.069	57.8%	متوسطة	7
16	أشعر بأن القرارات المتخذة حيال وظيفتي بالجامعة عادلة.	2.58	1.110	51.6%	منخفضة	8
	المتوسط لبعد العدالة الإجرائية	2.71	.624	54.2%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (9) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) ونسبة مئوية (79%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل مرتفع أنهم يقبلون القرارات العادلة حتى وإن جاءت في غير صالحهم. وهذا طبيعي عند النفس البشرية السوية.

أما المرتبة الأخيرة فقد حصلت عليها الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي (2.58) ونسبة مئوية (51.6%) وهذا يعني أن العينة لا توافق أنهم يشعرون بأن القرارات المتخذة حيال وظيفتهم بالجامعة عادلة.

وبصفة عامة جاء بعد العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.624) ونسبة مئوية (54.2%)، وهذا يعني أن عينة الدراسة توافق وبشكل متوسط أن هناك عدالة إجرائية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

عدالة التعاملات:

جدول رقم (10) يبين المتوسطات والانحرافات واختبار T عدالة التعاملات:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير	الرتبة
22	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل رئيسي المباشر لأي دور إيجابي أقوم به من شأنه إنجاح العمل.	3.74	1.305	74.8%	مرتفعة	1
23	يحرص رؤسائي على إشاعة روح التعاون في العمل.	3.52	1.243	70.4%	مرتفعة	2
17	يبدى رؤسائي اهتماماً باقتراحاتي.	3.47	1.243	69.4%	مرتفعة	3
18	يناقشني رؤسائي حول القرارات المتعلقة بعملتي في الجامعة.	3.30	1.176	66.0%	متوسطة	4
21	أشعر بوضوح تعامل رؤسائي إزاء مكاني الوظيفية في العمل.	3.06	1.239	61.2%	متوسطة	5
19	يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي.	2.92	1.207	58.4%	متوسطة	6
20	يقنعني رؤسائي بمبررات القرارات المتخذة إزاء وظيفتي.	2.86	1.276	57.2%	متوسطة	7
	المتوسط لبعد عدالة التعاملات	3.27	.996	65.4%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (10) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) ونسبة مئوية (74.8%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل مرتفع أنهم يشعرون بالتقدير والاحترام من قبل رؤسائهم المباشرين لأي دور إيجابي يقومون به من شأنه إنجاح العمل.

أما المرتبة الأخيرة فقد حصلت عليها الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (2.86) ونسبة مئوية (57.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط أن رؤسائهم يقنعونهم بمبررات القرارات المتخذة إزاء وظائفهم.

وبصفة عامة جاء بعد عدالة المعاملات بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.996) ونسبة مئوية (65.4%)، وهذا يعني أن عينة الدراسة توافق وبشكل متوسط أن هناك عدالة للمعاملات في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

2- نتائج التحليل الإحصائي للمتغير التابع التمكين الإداري:

جدول رقم (11) يبين المتوسطات والانحرافات واختبار T التمكين الإداري:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير	الرتبة
31	نتق الجامعة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.	3.55	1.112	71.0%	مرتفعة	1
28	بإمكاني تقديم اقتراحاتي لرؤسائي بحرية دون الخوف من النتائج.	3.50	1.243	70.0%	مرتفعة	2
32	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	3.50	1.056	70.0%	مرتفعة	3
29	أتمكن من الوصول إلى المعلومات التي أحتاج إليها في وظيفتي.	3.44	0.979	68.8%	مرتفعة	4
30	تتوافر في مكان عملي المعلومات التي تمكنني من حل المشكلات التي تواجهني في عملي.	3.27	1.089	65.4%	متوسطة	5
33	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة.	3.23	1.093	64.6%	متوسطة	6
34	تركز الجامعة على العمل بروح الفريق الواحد بدلاً من العمل الفردي.	3.09	1.119	61.8%	متوسطة	7
25	يشجع رؤسائي الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي.	3.03	1.215	60.6%	متوسطة	8
43	يشجعني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.	2.98	1.271	59.6%	متوسطة	9
26	يوفر الهيكل التنظيمي في الجامعة وضوحاً لمهام وخطوط السلطة.	2.94	1.251	58.8%	متوسطة	10
27	أمتلك صلاحية اتخاذ القرار المتعلقة بعملتي دون أخذ الموافقات المسبقة.	2.83	1.145	56.6%	متوسطة	11
37	تتاح لي فرص التعلم على تبادل الخبرات مع زملائي.	2.80	1.112	56.0%	متوسطة	12
36	تشجعني الجامعة على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل.	2.74	1.100	54.8%	متوسطة	13
24	تطلب مني إدارة الجامعة بإدلاء رأيي في عمليات صنع القرارات التنظيمية.	2.70	1.240	54.0%	متوسطة	14
38	يوفر لي رؤسائي فرصاً جيدة للتطوير الذاتي.	2.64	1.159	52.8%	متوسطة	15
35	توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	2.58	1.216	51.6%	منخفضة	16
40	تقدر الجامعة الجهود التي أقوم بها في عملي.	2.52	1.280	50.4%	منخفضة	17
42	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.	2.52	1.304	50.4%	منخفضة	18

41	يسمح لي نظام العمل في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	2.39	1.065	47.8%	منخفضة	19
39	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب.	2.30	1.136	46.0%	منخفضة	20
44	نظام المكافأة المطبق يعطيني دافعا للعمل.	2.14	1.323	42.8%	منخفضة	21
متوسط التمكين الإداري		2.89	.760	57.8%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (11) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) ونسبة مئوية (71%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل مرتفع أن الجامعة تثق في قدراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

أما المرتبة الأخيرة فقد حصلت عليها الفقرة رقم (44) بمتوسط حسابي (2.14) ونسبة مئوية (42.8%)، وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن نظام المكافأة المطبق يعطيهم دافعا للعمل.

وبصفة عامة جاء متوسط التمكين الإداري بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.760) ونسبة مئوية (57.8%)، وهذا يعني أن عينة الدراسة توافق وبشكل متوسط أن هناك تمكيناً إدارياً في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

اختبار الفرضيات:

بعد أن تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، سيقوم الباحث باختبار الفرضيات كما هي محددة في منهجية الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية السائدة و مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية".

جدول رقم (12) يبين نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية:

R	R Square	اختبار F	Sig*
معامل الارتباط	معامل التحديد		مستوى الدلالة
0.833	.649	143.187	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية السائدة و مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.833) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R Square) فيفسر ما نسبته (0.649) من التباين في ما قيمته (0.649) من التغيرات في التمكين الإداري ناتج عن العدالة التنظيمية السائدة في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (143.187)، وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي جداً بين العدالة التنظيمية السائدة والتمكين الإداري، بمعنى أنه كلما كان هناك وجود للعدالة التنظيمية كان هناك تحسن في التمكين الإداري.

وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية السائدة و مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية".

وتنتبثق من الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ".
 "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية".

جدول رقم (13) يبين نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى:

R	R Square	اختبار F	Sig*
معامل الارتباط	معامل التحديد		مستوى الدلالة
0.696	.485	59.325	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.696) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (التأثير) R Square فهو يفسر ما نسبته (0.485) من التباين فيما قيمته (0.485) من التغيرات في التمكين الإداري ناتج عن العدالة التوزيعية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (59.325) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين العدالة التوزيعية والتمكين الإداري، بمعنى أنه كلما كان هناك وجود للعدالة التوزيعية كان هناك تحسن في التمكين الإداري.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ".

جدول رقم (14) يبين نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية:

R	R Square	اختبار F	Sig*
معامل الارتباط	معامل التحديد		مستوى الدلالة
0.786	.617	103.258	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (14) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.786) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (التأثير) R Square يفسر ما نسبته (0.617) من التباين فيما قيمته (0.617) من التغيرات في التمكين الإداري ناتج عن العدالة الإجرائية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (103.258)، وهي دالة عند مستوى

دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين العدالة الإجرائية والتمكين الإداري، بمعنى أنه كلما كان هناك وجود للعدالة الإجرائية كان هناك تحسن في التمكين الإداري.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات و التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية".

جدول رقم (15) يبين نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة:

R	R Square	اختبار F	Sig*
معامل الارتباط	معامل التحديد		مستوى الدلالة
0.634	.402	42.936	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات و مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.634) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R Square) فهو يفسر ما نسبته (0.402) من التباين فيما قيمته (0.402) من التغيرات في التمكين الإداري ناتج عن عدالة التعاملات في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (42.936) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين عدالة التعاملات والتمكين الإداري، بمعنى أنه كلما كان هناك وجود لعدالة التعاملات كان هناك تحسن في التمكين الإداري.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات وبين التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية".

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية ويعد هذا الاختبار هو الأنسب، وذلك للقيام بالمقارنة بين متوسط مجموعتين من البيانات، ولغرض معرفة اتجاهات الفروقات بين آراء عينة الدراسة تبعاً لثلاثة متوسطات فأكثر سيتم استخدام اختبار التباين الأحادي في حين سيتم استخدام اختبار (LSD) لمعرفة اتجاهات الفروقات.

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)".

اختبار الفروقات للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري للعاملين:

1- المتغير الأول: الجنس:

لمعرفة تأثير متغير الجنس على محاور الاستبيان قام الباحث باستخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين درجة موافقة العينة حسب رأي الذكور والإناث في العينة:

جدول رقم (16) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير الجنس:

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الحكم
العدالة التوزيعية	ذكر	53	2.46	.751	-.027	.979	لا توجد فروق
	أنثى	12	2.47	1.079			
العدالة الإجرائية	ذكر	53	2.71	.603	-.106	.917	لا توجد فروق
	أنثى	13	2.73	.732			
عدالة التعاملات	ذكر	53	3.29	.952	.284	.780	لا توجد فروق
	أنثى	13	3.19	1.200			
العدالة التنظيمية	ذكر	53	2.82	.628	-.056	.956	لا توجد فروق
	أنثى	12	2.83	.886			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه العدالة التنظيمية بجامعة الأندلس تُعزى لمتغير الجنس.

2- المتغير الثاني: العمر:

لمعرفة تأثير العمر على متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار Anova – One Way لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب العمر:

جدول رقم (17) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير العمر:

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الحكم
	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع			
العدالة التوزيعية	62	41.253	3	.290	.428	.733	لا توجد فروق
العدالة الإجرائية	62	24.086	3	.419	1.079	.365	لا توجد فروق
عدالة المعاملات	62	63.768	3	.234	.228	.877	لا توجد فروق
العدالة التنظيمية	62	28.437	3	.229	.491	.690	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه العدالة التنظيمية بجامعة الأندلس تُعزى لمتغير العمر فيما يتعلق ب (العدالة التوزيعية) (العدالة الإجرائية) (عدالة المعاملات) (العدالة التنظيمية).

3- المتغير الثالث: المؤهل العلمي:

لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار Anova – One Way لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (18) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير المؤهل العلمي:

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الحكم
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع			
العدالة التوزيعية	62	41.867	3	0.085	.124	.945	لا توجد فروق
العدالة الإجرائية	62	24.840	3	.168	.419	.740	لا توجد فروق
عدالة المعاملات	62	63.611	3	.286	.279	.840	لا توجد فروق
العدالة التنظيمية	62	28.975	3	.050	.105	.957	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (18) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه العدالة التنظيمية بجامعة الأندلس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ : (العدالة التوزيعية) (العدالة الإجرائية) (عدالة المعاملات) (العدالة التنظيمية).

4- المتغير الرابع: المستوى الوظيفي:

لمعرفة تأثير متغير المستوى الوظيفي على متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار Anova – One Way لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (19) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير المستوى الوظيفي:

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الحكم
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع			
العدالة التوزيعية	62	37.342	3	1.594	2.603	.060	لا توجد فروق
العدالة الإجرائية	62	24.932	3	.137	.341	.796	لا توجد فروق
عدالة المعاملات	62	62.422	3	.683	.678	.569	لا توجد فروق
العدالة التنظيمية	62	28.163	3	.320	.693	.560	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (19) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه العدالة التنظيمية بجامعة الأندلس تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي فيما يتعلق بـ (العدالة التوزيعية) (العدالة الإجرائية) (عدالة المعاملات) (العدالة التنظيمية).

5- المتغير الخامس: سنوات الخبرة:

لمعرفة تأثير متغير سنوات الخبرة على متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار Anova – One Way لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (20) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الحكم
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع			
العدالة التوزيعية	63	41.914	2	0.104	0.154	0.857	لا توجد فروق
العدالة الإجرائية	63	25.219	2	0.062	0.154	0.857	لا توجد فروق
عدالة المعاملات	63	58.816	2	2.827	3.028	0.056	لا توجد فروق
العدالة التنظيمية	63	28.624	2	0.250	0.541	0.585	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه العدالة التنظيمية بجامعة الأندلس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بـ: (العدالة التوزيعية) (العدالة الإجرائية) (عدالة المعاملات) (العدالة التنظيمية).

ومن التحليل السابق يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية ويعد هذا الاختبار هو الأنسب، وذلك للقيام بالمقارنة بين متوسط مجموعتين من البيانات، ولغرض معرفة اتجاهات الفروقات بين آراء عينة الدراسة تبعاً لثلاثة متوسطات فأكثر سيتم استخدام اختبار التباين الأحادي في حين سيتم استخدام اختبار (LSD) لمعرفة اتجاهات الفروقات.

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)".

اختبار الفروقات للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري للعاملين:

1- المتغير الأول: الجنس:

لمعرفة تأثير متغير الجنس على محاور الاستبيان قام الباحث باستخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين درجة موافقة العينة حسب رأي الذكور والإناث في العينة:

جدول رقم (21) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير الجنس:

المتغير التابع	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الحكم
التمكين الإداري	ذكر	26	2.889	.738	-.020	.985	لا توجد فروق
	أنثى	9	2.893	.878			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه التمكين الإداري بجامعة الأندلس تُعزى لمتغير النوع.

2- المتغير الثاني: العمر:

لمعرفة تأثير العمر على متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار Anova – One Way لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب العمر:

جدول رقم (22) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير العمر:

المتغير التابع	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الحكم
	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع			
التمكين الإداري	62	36.404	3	.373	.636	.595	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (22) أن قيمة F جاءت غير دالة، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه التمكين الإداري بجامعة الأندلس تُعزى لمتغير العمر.

المتغير الثالث: المؤهل العلمي:

لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار Anova – One Way لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (23) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير المؤهل العلمي:

المتغير التابع	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الحكم
	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع			
التمكين الإداري	62	36.736	3	.263	.444	.723	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (23) أن قيمة F جاءت غير دالة، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه التمكين الإداري بجامعة الأندلس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- المتغير الرابع: المستوى الوظيفي:

لمعرفة تأثير متغير المستوى الوظيفي على متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار Anova – One Way لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (24) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير المستوى الوظيفي:

المتغير التابع	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الحكم
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع			
التمكين الإداري	62	34.819	3	.902	1.606	.197	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (24) أن قيمة F جاءت غير دالة، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه التمكين الإداري بجامعة الأندلس تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

4- المتغير الخامس: سنوات الخبرة:

لمعرفة تأثير متغير سنوات الخبرة على متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار Anova – One Way لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (25) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير سنوات الخبرة:

المتغير التابع	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الحكم
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع			
التمكين الإداري	63	35.788	2	.868	1.528	.225	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (25) أن قيمة F جاءت غير دالة، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه التمكين الإداري بجامعة الأندلس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن التحليل السابق يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للتمكين الإداري تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)".

النتائج والتوصيات:

النتائج:

أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- أن متوسط العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وهذا يعكس التصور السلبي للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة الأندلس.

- أن مستوى تصورات العاملين لعدالة التعاملات جاءت بدرجة متوسطة ويفسر ذلك لأن العاملين يرون أنهم يشعرون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم ويحرصون على اشاعة روح التعاون لا كنهم لا يرون ان القرارات التي يتم اتخاذها من قبل رؤسائهم لا تراعي مصالحهم، كما ان رؤسائهم في العمل لا يقومون بإقناعهم بالقرارات المتخذة بخصوص أعمالهم.

- أن مستوى تصورات العاملين للعدالة التوزيعية جاءت بدرجة منخفضة بحيث لا يشعر العاملون أن الرواتب والحوافز المالية والمكافآت لا تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم وأن القرارات الإدارية لا تطبق على جميع العاملين، وأن المسؤولية الإدارية لا تتال جميع المرؤوسين في الجامعة.

- أن مستوى تصورات العاملين للعدالة الإجرائية جاءت بدرجة متوسطة ، ويعود ذلك إلى أن أفراد العينة يتفقون على أنهم يقبلون بالقرارات العادلة حتى وإن جاءت في غير صالحهم في الوقت الذي يتفقون بدرجة متوسطة على أن إدارة الجامعة تحرص على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائماً. لكنهم لا يشعرون بأن القرارات المتخذة حيال وظيفتهم بالجامعة عادلة. وأيضاً يرون أن ما يتخذه الرؤساء من قرارات بخصوص العمل لا تتخذ بشكل مناسب وبناء على معلومات كافية .

- أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعه الاندلس كان متوسطاً ، حيث يتفق العاملون بأن الجامعة تثق في قدراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وأنهم بإمكانهم تقديم مقترحاتهم بحرية دون خوف من النتائج، وتتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل، ويتفق العاملون بدرجة متوسطة أنهم يمتلكون صلاحيات في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بإمكانهم تقديم اقتراحاتهم لرؤسائهم بحرية دون الخوف من النتائج.

- تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل وتشجيعهم على تبادل الخبرات، ولكن بالمقابل لا يحظى العاملون بالدورات التدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الذاتية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وضعف الحافز المادي والمعنوي الذي يحفزهم للعمل وتطوير الأداء.

- "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية السائدة و مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية"

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)"

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المبحوثين للتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)".

التوصيات:

- ضرورة أن تكون القرارات التي يتم اتخاذها من قبل متخذي القرار في الجامعة تبنى على أسس منطقية تراعي مصالح العاملين ومصلحة الجامعة على حد سواء.

- ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث تأهيلهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الذاتية لتحسين أدائهم وتمكينهم من الأعمال.

- ضرورة مراعاة توزيع الأعباء على العاملين بشكل عادل ومناسب، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة.

- أهمية إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة وتجعل العاملين أكثر قبولاً لها لأنهم أسهموا في صنعائها، كما أن المشاركة تجعل العاملين أكثر تفهماً للقرارات المتخذة وأقل مقاومه لها وأكثر حماساً لتنفيذها.

- أهمية أن تكون الرواتب والحوافز المالية والمكافآت للعاملين تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم ، وأن تكون هناك لوائح وقوانين واضحة تنظم، وبما يحقق العدالة التنظيمية والرضا بين العاملين.

- إشاعة روح التثقيف الإداري وبلورة أبعاد الثقافة التنظيمية لدى المنتسبين، بحيث يشمل على تعريف العاملين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري.

- تدعيم ومساندة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بهدف تنمية قدراتهم الإبداعية وخلق الحالة الإبداعية وتطوير الموجود منها وتنشيط أداء العمل ودفعه إلى الأفضل.

- على إدارة الجامعة على تبني مناخاً تنظيمياً يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة علي التأثير في العمل وتجسيد الخبرة التراكمية.

- ضرورة توجيه الأبحاث القادمة إلى البحث عن متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة مثل أثر التمكين على السلوك الإبداعي، وأثر التماثل التنظيمي في السلوك الإبداعي وغيرها من المواضيع المتعلقة بأعمال العاملين في المؤسسات.

المراجع

- [1] أبو ندى، سامية، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة.
- [2] ايوب، ناديا حبيب، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد الأول، محرم، 1421، ابريل 2000.
- [3] البشاشة، سامر عبد المجيد،، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، 460-427.
- [4] زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2006، 1، ص12.
- [5] العثماني، عثمان، درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الأقصى بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017م.
- [6] الفهداوي، فهمي، والقطاونة، نشأت، 2004، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 2، 1-47.
- [7] الفضلي، فضل صباح، والعنزي، عوض خلف، 2007، العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد الأول 43-75.
- [8] أبو جاسر، صابرين، 2010، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [9] العطوي رويدا محمد 2016، أثر التمكين الإداري على الابداع الإداري من وجه نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030م رسالة دكتوراه، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.
- [10] أندرواس، رامي جمال، معاينة عادل، الإدارة بالثقة والتمكين – مدخل لتطوير المؤسسات، ط2. عمان، عالم الكتب.

- [11] Chegini M G, 2009. The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. American Journal of Economics and Business Administration 1 (2): 171-174.
- [12] Cropanzano, R, &Greenberg, J. 1997. Progress in Organizational Justice: tunneling through the Maze. In .I.T Robertson& C.L. cooper, International Review of Industrial and organizational psychology 12. Newyork: Wiley< 317-372.
- [13] Niehoff B. and Moorman R. 1993. Justice as Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and organizational Citizenship behavior. Academy of Management journal.36, 527-556.
- [14] Rahim.M. Afzalur.2000. Do justice perceptions influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What justice perceptions. Precisely? International Journal of conflict Management.11,9-23.

- [15] 15-Robben, M. A.,1998 . A study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in a High-technology Product Development Organization, DBA, Dissertation Abstracts. Nora Southeastern University, USA, DAL 59 04, 1252.
- [16] 16-Titre O. Employees' Organizational Justice Perceptions in Turkish Schools. Social Behavior and Perssonality, 2009, 37(5), 605-620.