

## 2-العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة

بقلم الباحثة: م.د. رجاء عبد الرحمن يونس

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية

تاريخ القبول: 1/2/2020

تاريخ الاستلام: 2/1/2020

### Abstract

The current research aims to identify:

- 1.The Organizational justice at university colleges.
- 2 .The effectiveness of the organization at university colleges.
- 3 .The relationship between organizational justice and organization effectiveness.
- 4 .The differences in the relationship between organizational justice and organization effectiveness, according to two variables:
  - a. Gender (male, female)
  - B. Specialization (scientific, humanities)
- 5.The extent to which the areas of organizational Justice to organizational effectiveness.

The current research sample consisted of (400) instructors (200 male, 200 female) from the colleges of the University of Baghdad, distributed by (200) from the scientific specialization and (200) from the human specialization, the researcher developed the measure of organizational justice and adopted a measure of the effectiveness of the organization, and extracting psychometric properties from the validity and reliability. The reliability of organizational justice and the effectiveness of the organization by test – re–test method (0.921), (0.872), respectively, and by the Alpha–Cronback method (0.901), (0.895), respectively which are good reliability coefficients, after applying the two measures On the current research sample, the researcher reached the following results.

- 1 . There is an Organizational justice at university colleges.
- 2 .There is an effectiveness of the organization at university colleges.
- 3 .There is significant relationship between organizational justice and organization effectiveness.
- 4 .There is not significant differences in the relationship between organi-

zational justice and organization effectiveness, according to two variables:

a. Gender (male, female)

B. Specialization (scientific, humanities)

5. The Areas of organizational Justice to organizational effectiveness.

In the light of the current research results, the researcher developed a set of recommendations and proposals.

Key words: organizational justice, organization effectiveness, Baghdad University colleges.

## الفصل الأول

### مشكلة البحث

ان تباين اساليب الادارة واختلاف تعاملهم تؤثر في العمل الاداري والتربوي وفي التدريسيين، وتكون سبباً مهماً في اقبالهم او عزوفهم عن العمل، مما يؤثر سلباً في الادارة (الشيخلي، 1989: 136).

ويتفق المختصون والخبراء على ان التعليم الجامعي يواجه تحديات كبيرة نتيجة لتعقيد ونشابة عمل الادارة الجامعية من جهة والسياسات التي تعتمدها بعض الادارات من جهة اخرى، اذ تؤدي تلك السياسات الى تقييد حرية الفكر وروح المبادرة والابداع (العلوان، 2004: 5).

وابرز هذه التحديات والمشاكل المتعلقة بالادارة التربوية هي مشكلة العدالة التنظيمية المتعلقة في توزيع المواد الدراسية والاشراف على طلبة الدراسات العليا والمناقشات العلمية بين التدريسيين، اذ يمكن ان يفقد عدم العدالة التنظيمية الى نتائج غير مرغوبة مثل مستوى واطى من الرضا الوظيفي والسلوك السلبي ومستوى واطى من الالتزام الوظيفي واقل مستوى من الانتاجية (Wolf، 2002: 64).

كما ان عدم العدالة في توزيع المواد الدراسية والاشراف على طلبة الدراسات العليا والمحاضرات يسبب الالام او الخسارة، ويجعل التدريسيين يشكون في قدراتهم في التعامل، ويمكن ان يشكل عاملاً ضاعطاً سوف ينتج بدوره شدة نفسية لدى هؤلاء التدريسيين (Cameron,1980:66).

والفاعلية التنظيمية عملية ديناميكية مستمرة تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه وفي المؤسسة لتحقيق الاهداف التنظيمية (Ivancevich&Mathoson,2002:21)، بينما يرى هيرمان (Herman (2004 ان الفاعلية التنظيمية تعبر عن العلاقة بين المخرجات المتحققة للنظام وبين اهدافه المخططة وكما كانت المخرجات اكثر مساهمة في تحقيق الاهداف كان النظام اكثر فاعلية (Herman,2004:2).

ومن خلال اطلاع الباحثة على الادبيات التربوية في هذا المجال، فإنها ترى ان مفهوم الفاعلية مفهوم معقد ومتعدد الابعاد، كما انه من المفاهيم الادارية التي لم تحط بتفسير جامع مانع، ولا يزال من اكثر الموضوعات غموضاً، فهو ليس مجرد فكرة او مفهوماً يهتم به الباحثون بل هو بناء اجتماعي يؤكد على مبدأ المقارنة والمقاربة لأداء المؤسسات وغيرها من المؤسسات المتميزة والمتفردة في ادائها (عبد الخالق، 2015: 62).

مع ذلك، لولا الفاعلية التنظيمية لأصبحت المؤسسات تنتم بالروتينية والبيروقراطية في ادائها أعمالها، مما يؤدي الى ركودها واضمحلالها شيئاً فشيئاً الى ان تزول (النجار، 1999: 398).

## أهمية البحث

الأشخاص هم بطبيعتهم كائنات اجتماعية، ويكرسون وقتاً أكاديمياً كبيراً في أماكن عملهم، لذلك ينبغي على المؤسسات وادارات الجامعات ان تخلق مناخاً ملائماً يمكن التدريسيين من التفاعل الاجتماعي فيما بينهم وبين رؤوسهم بشكل ايجابي وبناء (Kameron,1986:539).

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية أحد اهم مفاهيم التفاعل الاجتماعي اذ يشكل محوراً أساسياً في صنع القرارات الاكاديمية المتعلقة بالترقية الاكاديمية وتوزيع المكافآت وتطوير العمل الاكاديمي الذي يعكس بدوره على تطوير المجتمع ورقية (Trail & Chelladurai,2000:154).

وفي العقدين الاخيرين، ظهر اهتمام متزايد بمفهوم العدالة التنظيمية بسبب عواقبه الكبيرة على التدريسيين من ناحية وعلى المؤسسات الاكاديمية من ناحية اخرى (Lewin & Minton,1986:514).

ويتأثر التدريسيون من خلال ادراكهم لعدالة المنظمة (الجامعة) في العديد من الطرائق، منها انه يعزز تنبؤ اعضاء الهيئة التدريسية بالاحداث المستقبلية، من خلال تقليل الشكوك في الحياة الاكاديمية، كما ان ادراك مبدأ العدالة التنظيمية يعزز لديهم الاخلاص الى المعايير الاخلاقية للجامعة كجزء من السلطة العليا، وتقضيلهم للعمل في جامعة معينة دون اخرى (Campbell et al.,2006:351).

وتذكر الدراسات في مجال مفهوم العدالة التنظيمية ان ادراك التدريسيين لعدالة المؤسسة الاكاديمية المتعلقة بتوزيع المواد الدراسية والاشراف على طلبة الدراسات العليا والمناقشات يرتبط بالرضا الوظيفي والالتزام الاكاديمي وفاعلية المنظمة (Hoy & John,2004:49).

ان فاعلية المنظمة هي اكثر المفاهيم اهمية في كل التحليلات المتعلقة بالمنظمات وفي كل النظريات المؤسساتية (Baruh&Ramalho,2006:39).

كما تعد الصفة الاساسية للتنظيم الحركي الديناميكي المتحدد المحقق اهدافه، والميرر الرئيسي لوجود التنظيم واستمراره وتطوره (السلمي، 2001: 228).

ولولا الفاعلية التنظيمية لأصبحت هذه المؤسسات تتسم بالروتينية والبيروقراطية، مما يؤدي الى ركودها، واضمحلالها شيئاً فشيئاً الى ان تزول (النجار، 1999: 398).

وتتجلى اهمية فاعلية المنظمة، بوصفها امراً ضرورياً لحياة المؤسسات في الوقت الحاضر، وذلك للتطور الكبير والمنافسة الشديدة التي احدثتها التقدم الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات من اجل البقاء والتميز والابداع(خيري، 2014: 192).

كما ان المؤسسات الفاعلة تزيد من دافعية تدريسيها نحو تحقيق الاهداف وتزيد من التزامهم وانتمائهم لمؤسساتهم كونها تعمل على تحقيق التوافق والمواءمة التدريسيين من جهة وبين المؤسسة من جهة اخرى (حريم، 2004: 329).

ونتيجة لهذا الاهتمام الكبير بهذا المفهوم ظهر مفهوم ادارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الازمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية الى احداث الجودة بمساعدة العالم ديمينج (Deming)، الذي قام بتدريب المنتحين اليابانيين على كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة الى سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل افضلية للسلع اليابانية على المنتجات الامريكية، وعندما سأل ديمينج عن سبب نجاح ادارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة اكبر من الولايات المتحدة الامريكية قال ان الفرق هو بعملية التنفيذ أي تجسيد ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها (مجيد والزبادات، 2007: 22).

ولتطوير هذه النظرية فقد تم وضع معايير لقياس جودة الاداء ومنها استخرجت معايير الايزو، اذ اصبحت مقياساً فاعلاً لنظرية المنظمة وكل المؤسسات التي تبغي الوصول الى معيار للنجاح

(الترتوري، 2001: 69) .

### أهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف الى :

- 1.العدالة التنظيمية لدى كليات جامعة بغداد.
- 2.فاعلية المنظمة لدى كليات جامعة بغداد.
- 3.العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة .
- 4.دلالة الفروق في العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة تبعاً لمتغيري:

أ.النوع (ذكور، اناث )

ب. التخصص (علمي، انساني )

### حدود البحث

يحدد البحث الحالي بتدريسي جامعة بغداد الاقسام العلمية والانسانية لعام 2018-2019.

### تحديد المصطلحات

#### اولاً: العدالة التنظيمية

وعرفها كل من :

1 - كريبرج (1990) Greeberg

انها ادراك الموظفين للعدالة في المؤسسات (Greeberg,1990:122)

2 - نيهوف ومورمان (1993) Niehoff & Moorman

ادراك التدريسيين ما اذا كانوا يعاملون بصورة عادلة ام لا (Niehoff&Moorman، 1993: 53).

**التعريف النظري:** تبنت الباحثة تعريف بنهوف ومورمان (1993) تعريفاً نظرياً للبحث الحالي كونها تبنت إطارهما النظري في تفسير نتائج البحث الحالي.

**التعريف الاجرائي:** انه الدرجة الكلية التي يحصل عليها التدريسي التدريسية عند اجابته على فقرات مقياس العدالة التنظيمية المعد لأغراض البحث الحالي.

#### ثانياً: الفاعلية التنظيمية

وعرفها كل من :

- الفار (2002) (Alfar,2002)

بأنها قدرة المؤسسة على البناء والتكيف والتطور بغض النظر عن الاهداف التي تحققها (Al- far,2002:75).

- الشماع (2007)

انها استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استعمالاً قادراً على تحقيق الاهداف والتكيف والنمو والتطور (الشماع، 2007: 325).

- العنزي (2013)

انها تكامل المؤسسة والموارد البشرية التي تقود الى انسيابية العمليات وكفاءتها او جودة العمليات الخارجية (العنزي، 2013: 97).

**التعريف النظري:** تعرفها الباحثة بأنها استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التامة، استعمالاً قائماً على تخطيط علمي وموضوعي قادر على تحقيق الاهداف والتكيف والنمو والتطور، بحيث يؤدي الى النهوض الكلي بعمل القسم لتحقيق جودة عالية وفقاً لمعايير الايزو.

**التعريف الاجرائي:** انه الدرجة التي يحصل عليها التدريس من خلال استجابة على فقرات مقياس الفاعلية التنظيمية المعد لهذا الغرض .

## الفصل الثاني

### اولاً: العدالة التنظيمية

#### مقدمة:

ترجع الجذور التاريخية لمفهوم العدالة الى نظرية المساواة التي تركز على افتراض ان العاملين يميلون الى تقييم العدالة عن طريق مقارنة مدخلاتهم الى مخرجاتهم، وان عدم ادراكهم للعدالة على وفق هذا الافتراض، يخلق لديهم حالة من الاضطراب النفسي والسلوكي (Alatawee,2007:4) .

ولقد اتسع هذا المفهوم، من خلال اجراء العديد من الدراسات والابحاث في هذا المجال ليمتد الى اشكال متنوعة من العدالة، مثل العدالة التوزيعية، والعدالة الجزائية، والعدالة التعويضية، كما شمل ايضاً مكان العمل، ومعاملة الموظفين بعدالة، التي اصطلح عليها بالعدالة التنظيمية (العميان، 2002: 113) .

وبدا اهتمام الباحثين بمفهوم العدالة التنظيمية منذ عام (1960)، اذ مدحه هونز (1961) Tlo- mans، اعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي، التي ترى ان المدرسين يدركون العدالة بناءً على ما يحصلون عليه من نواتج مقابل مساهمتهم او جهودهم الاكاديمية (زايد، 2006: 13) .

بعدها ازداد الاهتمام بهذا المفهوم خلال العقدين الماضيين، بسبب عواقبه الكبيرة على المستدين الفردي والمؤسستي (Goofman et al.,1998:36).

وفي هذا السياق ترى العديد من الدراسات التي اجريت في مجال العدالة التنظيمية ان ادراك التدريسين للعدالة التنظيمية في مجال توزيع المواد الدراسية والاشراف على طلبة الدراسات العليا والمناقشات ترتبط بالالتزام المؤسستي والرضا الوظيفي والسلوكيات الايجابية وفاعلية المنظمة (Chelladurai&Danylchuk,1984:41).

### نظريات العدالة التنظيمية

هناك الكثير من النظريات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وسنتطرق الى اهمها ومنها:

#### - نظرية العدالة لـ ادمز:

يرى ادمز ان العلاقة بين الادارة والعاملين هي علاقة مبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات، وهذه المدخلات تتضمن (المستوى التعليمي للفرد، خبراته، قدراته، سنة، الجهد الذي يبذله في العمل )، ويحصل الفرد من المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد او نواتج قد تتضمن (الاجور، والتقدير، المكانة الاجتماعية، والعوائد المرتبطة بمحتوى العمل، الميزات المعطاة للأقدمية، التأمينات الصحية والاجتماعية ) (القيسي، 2010: 34) .

وعندما يدرك المدرسون العدالة فإنهم يستجيبون بنحو ايجابي للمدرسة، وعلى العكس من ذلك، إذا شعروا بعدم العدالة، فإنهم يعملون على اعادة العدالة وهذا السعي لإعادة العدالة يستعمل لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردياً مع حجم العدالة المدركة بمعنى اذا شعروا بعدم العدالة فانهم يتكاسلون او يتغيبون عن العمل او يقللون من الاداء والعكس صحيح (السالم وصالح، 2000:

(298).

ومن هنا فإن واجب الإدارة ان تهتم بتوفير العدالة في تقييم الاداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت لأنها تؤدي الى تحفيز المدرسين واثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، ويترتب على شعورهم بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات قد تكون ضارة تجاه المدرسة (القيوتي، 2012: 67).

ويجب ان يدرك معظم المديرين ان شعور المدرسين بعدم العدالة يكون له تأثيرات عميقة في سلوكهم وخاصة اداءهم مما يؤثر سلبا في المدرسة للاحية الاهداف وتحقيقها (ديسلر، 2009: 504).

-نظرية التبادل الاجتماعي :

ركزت هذه النظرية على سلوك الموظفين، وترى ان العاملين بمرور الزمن يكونون تجارب معينة نتيجة للتبادل الاجتماعي بينهم، وهذه تحقق لديهم توقعات تكون محكا للتبادلات المستقبلية، وبذلك فإن العدالة تتحقق متى ما تحقق ذلك التوقع، وتعتمد هذه النظرية على فرضيتين مهمتين وفقا لما اشار اليه بلو (Blau,1994) في نظريته وهما :

الفرضية الأولى: ان التفاعل الاجتماعي بين شخصين او عدة اشخاص انما هو تبادل يقوم بموجبه كل شخص من الاشخاص بالحصول على عوائد مقابل تقديم الشخص الأول ما يمتلك من خبرة وجهد من اجل الظفر بالاجور او المكافآت من الشخص الثاني. وفي ضوء ذلك يقوم كل طرف بمقارنة مدخلاته مع مخرجاته لتحديد العدالة الاجتماعية.

الفرضية الثانية: عندما يدرك العاملون بانهم يعاملون بغير انصاف فانهم يقومون بعمل يساعدهم على ادراك العدالة في الموقف، اما اذا شعروا بالعدالة فانهم يكونون في وضع مستقر من جانب التبادل الاجتماعي، ولا يفعلون أي عمل لانهم يشعرون بالعدالة (Blau 1964: p.88-98).

وينحو عام فإن العلاقة بين العاملين والادارة تأخذ الطابع التبادلي، اذ يبذل العاملون جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية او اجتماعية متوقعة (ابو جاسر، 2010: 36).

-نظرية الحساسية للعدالة :

طور هوزمان واخرون (Huseman et al.,1987) في عام 1987 الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويعد هذا المفهوم نتاج احدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية، ويفترض هذا المفهوم ان العاملين يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود افعالهم بشأن ادراك العدالة او عدمها، وذلك لاختلاف تفضيلاتهم واختلافهم في مدى حساسيتهم للعدالة .

ووفقاً لهذه النظرية تم تصنيف العاملين ثلاثة اصناف وهي كالآتي:

اولاً: الفرد الحساس: هو الفرد الذي يسعى باستمرار إلى مقارنة مدخلاته ومخرجاته بمدخلات ومخرجات الآخرين، لذا فإن ادرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في احد الاتجاهين :

- زيادة مخرجاته او تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب .

- تخفيض مخرجاته او زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب (Huseman et al.,1987).

ثانياً: الفرد الخير: هو الفرد الذي يحس بالعدالة عند زيادة مدخلاته عن مخرجاته، لذا فهو يقبل بنصيبه في الحياة، ودائماً يعمل على تقديم كثير من الالتزامات للآخرين والتي تفوق ما يحصل عليه من عوائد .

ثالثاً: الفرد الاناني: هو الفرد الذي يحس بالعدالة عند زيادة مخرجاته عن مدخلاته اثناء مقارنته بالآخرين، لذا فهو لا يرضى بنصيبه في الدنيا ودائماً يحاول نيل كثير من العوائد التي تغلب على ما

يعطيه من جهد (ابو جاسر، 2010: 14) .

### أبعاد العدالة التنظيمية

اختلف الباحثون والدارسون في تحديد ابعاد العدالة التنظيمية فمنهم من يرى ان هناك بعدين للعدالة التنظيمية ومنهم من يرى ان هناك ثلاثة ابعاد، ومن اهم هذه الابعاد ما يأتي :

اولاً: انموذج شيرميرهورن (Schermmerhorn,1998) وآخرون، اذ يرون ان هناك بعدين للعدالة التنظيمية وهما:

1-العدالة الاجرائية: وهي الاجراءات والقواعد التي تتبع داخل المدارس والتي تطبق بنحو عادل .  
2-العدالة التوزيعية: وهي الدرجة التي يعامل بها المدرسون داخل المدرسة بعدالة عند توزيع الاعمال عليهم ( Schermmerhorn,1998:11) .

ثانياً: انموذج كقبمبكي (Kivimaki,2003) واخرون، اذ يرى بأن هناك بعدين للعدالة التنظيمية هما:

1-العدالة الاجرائية: وهي التي تؤكد على عدالة الاجراءات في صنع القرار مطبقة بنحو ثابت وخال من أي انحراف بحيث تكون الاجراءات دقيقة وعادلة .  
2- عدالة المعاملة: وهي التي تشير الى المعاملة العادلة والمهذبة التي تراعي مشاعر وحقوق الاخرين في المدرسة (Kivimaki,2003:2).

ثالثاً: انموذج فنج وكامبل (Campell&Finch,2008) واخرون، اذ يتفق كل منهم مع الانموذج الذي يطرحه (نيهوف ومورمان، 1993)، اذ يرون أن هناك ثلاثة ابعاد للعدالة التنظيمية وهي كالآتي:

1- العدالة التوزيعية .  
2- العدالة الاجرائية .

3- العدالة التفاعلية (Campbell&Finch,2008:2).

رابعاً: نظرية لنيهوف ومورمان (Niehoff&Moorman,1993:527)

ويرى كل من لنيهوف ومورمان ان العدالة التنظيمية تنقسم ثلاثة ابعاد هي :

-العدالة التوزيعية Distributive Justice

وهي من المفاهيم القديمة، وتم صياغتها مفهوماً ضمن نظرية ادمز (Nord، 1983:95) وتعرف بأنها ادراك العدالة وتقييم نواتج القرارات مثل تقييم الاداء والمدفوعات والمكافآت (Quinn & Rohr- baugh, 1981:122).

ان عدم العدالة في توزيع المواد الدراسية والاشراف على طلبة الدراسات العليا والمحاضرات يسبب الالم او الخسارة،

ويجعل التدريسين يشكون في قدراتهم في التعامل، ويمكن ان يشكل عاملاً ضاعطاً سوف ينتج بدوره شدة نفسية لدى هؤلاء التدريسين، ما يعين آراءهم على المهمات الاكاديمية (Cameron,1980:66).

- العدالة الاجرائية Procedural Justice

المدى الذي يتم فيه الحكم على دينمائية اتخاذ القرار بعدالة او ادراك العدالة بإجراءات المؤسسة التي يُقيم فيها توزيع النواتج او اتخاذ القرارات (Shilbury&Moore, 2006:38).

وترتبط ادراك العدالة بالاجراءات المستعملة في صنع القرارات وفيما اذا كانت الاجراءات تعد مستقرة (ثابتة)، وشفافة واخلاقية ومتحررة عن التحيز ودقيقة وصحيحة دون خداع (Kanter&Sum-

(mers,1987:154).

#### - العدالة التفاعلية (التعاملات)

تمثل العدالة التفاعلية ثالث مكون للعدالة التنظيمية، ويشير هذا المصطلح الى عدالة المعاملة التي يحظى بها التدريس اثناء تنفيذ القرارات عليه، وفي حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها التدريسي عند تنفيذ اجراء تنظيمي معين يمكن ان تؤثر في احساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الاشخاص (زايد، 2006: 26) .

ولقد تبنت الباحثة هذه النظرية كونها اكثر النظريات قبولاً في الدراسات العربية والاجنبية، اذ ان هناك كثيراً من الدراسات تناولت هذا الانموذج، لذلك اختارت الباحثة انموذج (نيهوف، مورمان) للعدالة التنظيمية، والذي قسم العدالة التنظيمية لثلاثة ابعاد رئيسية هي (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية)، وهذه الابعاد هي الانسب والافضل لأنها ركزت على التعامل مع التدريسيين بجميع ابعادها وقياس سلوكهم من جميع النواحي المادية والمعنوية، وما لهذه الابعاد من دور في خلق الدافعية ورفع كفاية الاداء وزيادة الانتاجية .

#### ثانياً: الفاعلية التنظيمية :

##### مقدمة :

حظي مفهوم الفاعلية التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الادارة كونه احد المؤشرات الاساسية للحكم على قدرتها في اداء مهامها بالشكل المرغوب فيه لتحقيق النجاح التنظيمي على مستوى تحقيق الاهداف التنظيمية، وارضاء الاطراف ذات العلاقة والمستفيدة من المؤسسة (OS-land&Causgil, 1996:47).

على الرغم من اهمية مفهوم الفاعلية التنظيمية، الا انه لم يحظ بتفسير جامع مانع، فلقد ذهب العديد من الباحثين إلى توضيح هذا المفهوم على وفق منظور المدارس الفكرية التي ينتمون اليها، وفي هذا السياق يرى انصار المدرسة السلوكية ان الفاعلية التنظيمية تكمن في انسجام العلاقات الانسانية بين الفرد والجماعة والرؤساء، وتحقيق اكبر ارضاء ممكن وفقاً لمبدأي الديمقراطية والاجماع (العاني، 2017: 72) .

بينما يركز اصحاب حركة الادارة العلمية وعلى رأسها تايلور (Tylor) في تحديد معنى الفاعلية على القضايا المادية للتنظيم للوصول الى الفاعلية دون وجود اعتبار يذكر للجوانب النفسية والسلوكية (الخطيب، 1996: 76).

وخلال العقدين الماضيين اصبح هنالك اهتمام متزايد بهذا المفهوم لغرض تحسين فاعلية المؤسسات في الدول المتقدمة والاقبل تقدماً، حتى اصبح معيار التحسين في فاعلية المؤسسات احد مؤشرات المستفيد والمؤسسة بشكل خاص (العاني، 2017: 72).

ومن خلال مراجعة الباحثة للأدبيات في هذا المجال، وجدت ان الفاعلية المنظمة مفهوم معقد ومتعدد الابعاد، ويتعامل مع منظور التنظيم للمؤسسة ويتضمن التغيير والتكيف التنظيمي، وكذلك الكفاءة والاداء ويتطلب ادارة استراتيجية، فيرى هال (Hall 1992) ان الفاعلية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على استثمار الفرص للحصول على الموارد القادرة والقيمة لتأدية وظيفتها (Hall, 1992:250)، بينما يرى هيرمان (Herman 2004) ان الفاعلية التنظيمية تعبر عن العلاقة بين المخرجات المتحققة للنظام وبين اهدافه المخططة، ويكون النظام أكثر فاعلية عندما تكون المخرجات اكثر مساهمة في تحقيق الاهداف (Herman, 2004: 2)، اما نارينان وناث (Naryanan&Nath, 1993) فقد بينا ان مفهوم الفاعلية يميل إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها او تعبئة قوتها للإنتاج والتكيف



في سد مركزية السلطة (Naryanan&Nath,1993:46).

### المدخل المعاصرة التي فسرت الفاعلية التنظيمية :

نتيجة القصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفاعلية التنظيمية وتركيزه على نظرة جزئية للمؤسسة فقد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها الى دمج العديد من المؤشرات في اطار متكامل لقياس الفاعلية التنظيمية يسمح بتحقيق تكامل ايجابي بين متغيرات فاعلية المؤسسة.

### مدخل اصحاب المصالح (المنتفعين الاستراتيجيين )

يفترض اصحاب هذا المدخل ان المؤسسة الفاعلة هي التي تسعى الى ارضاء الجهات او الاطراف الموجودة في بيئتها، والذين تحتاجهم لدعم استمرارها وبقائها، واما المجموعات ذات المنفعة (اصحاب المصالح ) فهي مجموعات تقع خارج او داخل بيئة المؤسسة، والتي لها منفعة في اداء المؤسسة، مثل الدائنين، الموردن، العاملين، المستفيدين، المنظمات الحكومية ذات العلاقة وهيئات حماية البيئة والمستهلك (Daft، 1992: 54) .

يؤكد هذا المدخل اهمية التفاعل البيئي، الا انه لا يركز على التفاعل مع المتغيرات البيئية وانما همه ارضاء العناصر او الاجزاء التي تؤثر استراتيجياً في استمرار عمل المؤسسة، فالجامعات الحكومية تتعامل مع الفاعلية التنظيمية من حيث قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة الجدد دون ان تهتم كثيراً بموضوع توظيفهم لكونها لا تتأثر بتوظيف او عدم توظيف هؤلاء الخريجين، وانها تهتم كثيراً ببناء علاقات طيبة مع الجهات المالية والتشريعية لأن فشلها في ذلك سينعكس سلباً على ميزانيتها المالية (السالم، 2008: 46)، كما انه وجه الانظار نحو علاقة المؤسسة بالبيئة الاوسع (كما هو الحال في مدخل موارد المنظمة) والى نتائج الأداء.

ان المشكلة الاساسية في هذا المدخل هي تعارض اهداف اصحاب المصالح المختلفة مع اهداف المؤسسة مما يصعب عملية قياس الفاعلية، بالاضافة الى ان الصياغة الاستراتيجية للفاعلية تهمل الانشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة وهذا يعد تجاهلاً لجزء من الحقيقة التنظيمية (سويسي، 2004: 21)، كما ان اهمال وجود افراد داخل المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر ينعكس على فاعليتها التنظيمية، لذلك غالباً ما يثار سؤال «من هو الطرف الذي يجب ان تسعى المنظمة الى تحقيق اهدافه أولاً؟» (نوار، 2006: 208).

### مدخل النظم (نظرية النظم ) والجودة الشاملة :

حاول عدد من دارسي الادارة التربوية تحليل هذه النظرية ومحاولة وضع معايير لتطبيقاتها الحديثة، وعند القيام بتحليل هذه النظرية يمكن الكشف عن طبيعة العمل الاداري في الميادين المختلفة، ويرجع نشأة نظرية النظم في الجانب التربوي والتعليمي الى اواخر التسعينيات من القرن العشرين حيث اتى العالم الامريكي بكلي (Buckley)، وقد جاء هذا الاهتمام بالتعليم ونظمه ومخرجاته من جهة وتركيز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من جهة اخرى .

لقد جاء الاهتمام بهذه النظرية من خلال محاولة الربط بين اجزاء المنظمة او المؤسسة الواحدة عن طريق اتخاذ الاساليب العلمية كافة لغرض قياس فاعليتها، ويمكن ذلك من خلال قياس كفاءة مخرجاتها العلمية، فأنصار هذه النظرية يرون ان المؤسسة في تنظيمها هي كأجزاء ولكن تتكافل كل الاجزاء لغرض ان تكون لها مخرجات واحدة يمكن قياسها (الشماع، 2000: 57) .

لقد ظهر مفهوم ادارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الازمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية الى احداث الجودة بمساعدة العالم ديمينج (Deming)، الذي قام بتدريب المنتجين اليابانيين على كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة الى سلع

ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل افضلية للسلع اليابانية على المنتجات الامريكية، وعندما سأل ديمنج عن سبب نجاح ادارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة اكبر من الولايات المتحدة الامريكية قال ان الفرق هو بعملية التنفيذ أي تجسيد ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها (مجيد والزيادات، 2007: 22). ان ظهور هذه النظرية جاء في نفس الوقت متزامناً مع ما ذهب اليه دمنج حينما وضع معياراً لأداء المؤسسة من خلال قياس مخرجاتها لغرض تحقيق اعلى جودة في الاداء (القيوتي، 2008: 88) . ولتطوير هذه النظرية فقد تم وضع معايير لقياس جودة الاداء ومنها استخرجت معايير الايزو، اذ اصبحت مقياساً فاعلاً لنظرية المنظمة، وكل المؤسسات التي تبغي الوصول الى معيار للنجاح (الترتوري، 2001: 69)، ويؤكد هذا المدخل على ان الفاعلية التنظيمية تشمل مؤشرات لكل الاطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة، وتعتمد الفاعلية على الاهتمام بثلاثة عناصر اساسية هي التركيز على رضا المستفيدين، وذلك من خلال الاهتمام باحتياجات المستفيدين من مخرجات المؤسسة، اذ يجب ايجاد علاقة قوية مع المستفيدين للتعرف على رغباتهم وآرائهم، والمقصود بالمستفيدين هم المستهلكون الخارجون والداخلون ايضاً، الذين يعتمد عملهم على ما تنتجه غيرها من خطوات العملية الانتاجية، والاهتمام بالتحسين المستمر، اذ لا يقتصر التحسين على التأكد من المطابقة للمواصفات، بل يكون ببذل قصاري الجهود لتحسين المخرجات والعمليات التي تنتج من خلالها (Isoraite، 2005: 247)، واخيراً اعتماد نمط عمل الفريق لكسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في المؤسسة، وبين رؤساء الاقسام، ومعاونيه، ومن الوحدات بالكلية، من خلال تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن الجودة الشاملة للخدمات، ويؤكد هذا المدخل على اهمية التعاون بين كافة الاطراف ذات العلاقة بالمهمة، ويعد هذا المدخل من احدث المدخلات التي تناولت دراسة فاعلية المؤسسة (القيوتي، 2000: 101)، وقد اعتمدت الباحثة هذا المدخل للتعرف على فاعلية الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، ولذا ستعرض هذا المدخل بشيء من التفصيل .

وتبنت الباحثة هذه النظرية، ذلك أن الاهتمام بالجودة مهما في المرحلة الحديثة في المؤسسات التعليمية واصبح هذا المفهوم مصطلحاً ملحاً للخدمة التعليمية كون التعليم لا يختلف عن الحقول الأخرى، وبالتالي اصبح التوجيه نحو الجودة ميزة للمؤسسة التعليمية واصبح يستعمل كميّار للنتائج التعليمي (الشعبان والابيج، 2014: 152) .

### الفصل الثالث

#### مجتمع البحث واجراءاته

##### اولاً: مجتمع البحث

يتضمن مجتمع البحث تدريسيي جامعة بغداد الذين سيقومون بالاجابة عن مقياسي العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة لتقييم رؤساء اقسامهم، ولقد بلغ العدد الكلي (6235) تدريسيي موزعين على (24) كلية منها (12) كلية علمية، و(12) كلية إنسانية.

##### ثانياً: عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية اذ بلغ عددهم (360) تدريسيي يمثلون 5 % من المجتمع الاصلي من (7) اقسام من الكليات الإنسانية و(7) اقسام من الكليات العلمية بواقع (200) ذكور و(200) اناث، وبواقع (200) ماجستير و(200) دكتوراه وكما موضح في الجدول (1).

## جدول (1) توزيع عينة التدريسيين بحسب تخصص الكلية والشهادة والنوع

التخصص الكلية	الشهادة	ذكور	اناث	المجموع
علمي	ماجستير	45	55	100
	دكتوراه	55	45	100
انساني	ماجستير	47	53	100
	دكتوراه	54	46	100
المجموع		200	200	400

## ثالثاً: اdata البحث

## 1 - اداة العدالة التنظيمية :

بعد اطلاع الباحثة على الادبيات التربوية والدراسات الاجنبية والعربية التي استعملت مقياس العدالة التنظيمية (الخالدي، 2014 والفلاوي، 2013) (Colquit, 2001; Masterson et al.,2000; Jansen et al.,2003)،

قامت بالإفادة من هذه الدراسات في بناء مقياس للعدالة التنظيمية مؤلفة من ثلاثة ابعاد: العدالة التوزيعية (7 فقرات، العدالة الاجرائية (9 فقرات والعدالة التفاعلية (8 فقرات، بالاعتماد على طريقة ليكرت ذات الخمسة بدائل .

## • صلاحية الفقرات:

للتحقق من مدى صلاحية الفقرات المقترحة (24) فقرة، لإعداد المقياس الحالي، قامت الباحثة بعرضها على (8 محكمين (ملحق 1)، من المختصين في الادارة التربوية في استبانة أعدت لهذا الغرض (الملحق 1)، ولقد أخذت الباحثة بملاحظات المحكمين، وحللت استجاباتها إحصائياً باستعمال مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات الخبراء الموافقين وغير الموافقين، ولقد اعتمدت الباحثة معيار 80% فما فوق لموافقة المحكمين معياراً لقبول الفقرات وفي ضوء ذلك تم قبول جميع فقرات لحصولها على اكثر من 80 % التحليل الإحصائي لفقرات المقياس .

## القوة التمييزية لفقرات المقياس:

لحساب القوة التمييزية لفقرات مقياس للعدالة التنظيمية، تم تطبيق المقياس على عينة بلغت (400) تدريسي وتدرسية، وبعد ترتيب الدرجات تنازلياً، وتحديد المجموعتين الطرفيتين العليا والدنيا بنسبة 27%، ظهر أن كل مجموعة تحوي (108) استمارة، وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعتين المتطرفتين ظهر أن جميع فقرات المقياس مميزة عند مستوى دلالة (0.05) لأن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96) عند درجة حرية (214).

## \* ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (صدق الفقرات) :

استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمفحوصين، وتبين أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيم معامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية لمعامل الارتباط البالغة (0.098) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (214) .

## مؤشرات صدق المقياس :

### أولاً: الصدق

- تحققت الباحثة من صدق مقياسها باستخراج الصدق الظاهري ومؤشرات صدق البناء وكما يلي:
1. الصدق الظاهري: تحقق هذا النوع من الصدق في البحث الحالي عندما تم عرض فقرات المقياس (العدالة التنظيمية) على (8) من المحكمين المختصين في العلوم التربوية والنفسية والقياس والتقويم للحكم على صلاحية فقرات المقياس (الملحق 1/).
  2. صدق البناء: تحققت الباحثة من هذا النوع من الصدق من خلال استخراج القوة التمييزية للفقرات واستخراج معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس .

### \* ثبات مقياس العدالة التنظيمية :

استخرجت الباحثة ثبات المقياس بطريقتين هما :

#### أ - طريقة الاختبار وإعادة الاختبار :

طبقت الباحثة المقياس على عينة الثبات من (30) تدريسيا وتدرسية، ثم أعادت تطبيقه مرة أخرى على نفس العينة بعد أسبوعين، وبلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.921) وهو معامل ثبات جيد على وفق المعايير التي أشارت إليها نونلي (Nunnli, 1978: 263).

#### ب - طريقة الفاكرونباخ

وتسمى أيضاً طريقة الاتساق الداخلي، وتزودنا معادلة الفاكرونباخ بتقدير جيد للثبات في أغلب المواقف، إذ يعتمد على مدى ثبات أداء الفرد على مواقف الاختبار، وعند تطبيق هذه المعادلة ظهر أن معامل الثبات (0.901) وهو معامل ثبات جيد.

### ثانياً: مقياس فاعلية المنظمة :

بعد اطلاع الباحثة على الأدبيات النفسية المتعلقة بفاعلية المنظمة والدراسات التي استعملت مقياس فاعلية المنظمة، تبنت مقياس (الصفار، 2008) كونه مقياساً حديثاً وملائماً لعينة البحث الحالي ويتألف من (30) فقرة.

### \* التحليل المنطقي لفقرات مقياس فاعلية المنظمة:

قامت الباحثة بعرض الصيغة الأولية لمقياس فاعلية المنظمة (30) فقرة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية (الملحق 1)، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى ملائمة الفقرات وصياغتها اللغوية ووضوحها مع اقتراح التعديلات المناسبة لأي فقرة تحتاج إلى ذلك، وفي ضوء ملاحظات المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات المقترحة لتصبح أكثر وضوحاً وحللت استجاباتها إحصائياً باستعمال مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات الخبراء الموافقين وغير الموافقين، ولقد اعتمدت الباحثة معيار 80% فما فوق لموافقة المحكمين معياراً لقبول الفقرات وفي ضوء ذلك تم قبول جميع فقرات لحصولها على أكثر من 80 % التحليل الإحصائي لفقرات المقياس.

### \* التحليل الإحصائي للفقرات :

#### القوة التمييزية للفقرات :

وباتباع نفس الإجراءات التي استعملتها الباحثة في استخراج القوة التمييزية لمقياس العدالة التنظيمية، قامت الباحثة بتحليل بيانات استمارات كل من المجموعتين العليا والدنيا، بواقع (108) استمارة لكل منها، ولقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع الفقرات مميزة عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (214) .

### علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس فاعلية المنظمة :

لحساب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون وتبين ان معامل ارتباط لجميع فقرات المقياس دال احصائياً .

#### مؤشرات صدق والثبات المقياس :

##### أولاً: الصدق

تحققت الباحثة من صدق مقياسها باستخراج الصدق الظاهري ومؤشرات صدق البناء وكما يلي

1. الصدق الظاهري: تحقق هذا النوع من الصدق في البحث الحالي عندما تم عرض فقرات المقياس (فاعلية المنظمة) على (8) من المحكمين المختصين في الادارة التربوية للحكم على صلاحية فقرات المقياس (الملحق /1).

2. صدق البناء: تحققت الباحثة من هذا النوع من الصدق من خلال استخراج القوة التمييزية للفقرات واستخراج معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس .

##### ثانياً: الثبات :

استخرجت الباحثة ثبات مقياس فاعلية المنظمة بطريقتين هما :

##### أ. الاختبار وإعادة الاختبار :

تم تطبيق المقياس على عينة الثبات البالغة (40) تدريسيا وتدرسية ثم اختيارهم عشوائياً وبعد مرور اسبوعين من التطبيق الأول تم تطبيق المقياس مرة ثانية على العينة نفسها، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، وبلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0,872) وهو معامل ثبات جيد .

##### ب. معادلة الفاكرونباخ :

باستعمال معادلة الفاكرونباخ بلغ معامل الثبات لمقياس فاعلية المنظمة (0,895) وهو معامل ثبات جيد .

### الفصل الرابع

#### عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

فيما يلي عرضاً للنتائج وتفسيرها على وفق تسلسل اهداف البحث :

#### الهدف الأول: التعرف على العدالة التنظيمية لدى كليات جامعة بغداد

أظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لدى الطلبة (87,849) بانحراف معياري (13,117) وهو اكبر من الوسط النظري البالغ (72)، ولقد استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة دلالة الفروق، وظهر ان القيمة التائية المحسوبة اعلى من القيمة التائية الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,05)، والجدول (2) يوضح ذلك.

**جدول (2) يوضح نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة في مقياس العدالة التنظيمية**

المقياس	عدد الفقرات	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة عند (0,05)
العدالة التنظيمية	24	72	87,849	13,117	399	24,132	دالة

تبين من الجدول (2) ان القيمة التائية المحسوبة (24,132) اكبر من القيمة التائية الجدولة البالغة (1,96) عند درجة حرية (399) ومستوى دلالة (0,05) وهذا يعني ان عمادات كليات جامعة بغداد لديها عدالة تنظيمية.

**الهدف الثاني: التعرف على فاعلية المنظمة لدى كليات جامعة بغداد :**

بعد اجراء التحليل الاحصائي المناسب لاستمارات فاعلية المنظمة البالغ عددها (400) استمارة، ظهر ان المتوسط الحسابي للمقياس (108,099) درجة بانحراف معياري قدرة (17,333)، وهو اعلى من المتوسط النظري للمقياس البالغ (90) درجة ولمعرفة دلالة الفروق، استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة وظهر ان القيمة التائية المحسوبة اعلى من القيمة التائية الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (399)، والجدول (3) يوضح ذلك .

**الجدول (3) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس فاعلية المنظمة**

المقياس	عدد الفقرات	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة عند (0,05)
فاعلية المنظمة	30	90	108,099	17,333	399	20,855	دالة

يتبين من الجدول (3) ان عينة البحث الحالي تمتلك فاعلية منظمة، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (20,855) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05)، مما يدل على ان كليات جامعة بغداد فاعلة تنظيمياً .

**الهدف الثالث:** العلاقة بين السيطرة العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف تم استعمال معامل ارتباط بيرسون، والجدول (4) يوضح ذلك .

**جدول (4) معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة**

العدالة التنظيمية	فاعلية المنظمة	
	معاملات الارتباط	الاختبار التائي لمعامل الارتباط
المقياس ككل	0.545	13.054
		دال

يتبين من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين العدالة التنظيمية ككل وفاعلية المنظمة (0.545)، وعند استعمال الاختبار التائي ظهر انها دالة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (398)، مما يدل انها دالة بالنسبة للمجتمع الذي اخذت منه العينة.

**الهدف الرابع:** التعرف على الفروق في العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة وفقاً للنوع والتخصص :

أ. النوع (ذكور، اناث): لتحقيق هذا الهدف استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة وفقاً لمتغيري النوع (الذكور، اناث)، ومن ثم استخرجت قيمة فيشر المعيارية لمعامل الارتباط، وباستعمال الاختبار الزائبي، كانت القيمة الزائبية المحسوبة (1.4) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولة البالغة (1.96)، مما يشير الى انه لا يوجد فرق بين الذكور والاناث في هذه العلاقة، الجدول (5) يوضح ذلك .

#### جدول (5) الفرق في العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة لدى تدريسي الجامعة

النوع	العدد	قيمة معامل الارتباط	قيمة فيشر المعيارية	القيمة الزائبية لمعامل الارتباط	القيمة التائية الجدولية	الدالة
ذكور	200	0.5471	0.6110	1.4	1.96	غير دالة
اناث	200	0.5350	0.5971			

يتبين من الجدول (5) ان القيمة الزائبية لمعامل الارتباط البالغة ( 1.4 ) اقل من القيمة التائية الجدولية البالغة ( 1.96 ) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (398)، مما يدل على عدم وجود فرق في العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة وفقاً للنوع.

ب. التخصص (علمي، انساني)

لتحقيق هذا الهدف استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة وفقاً لمتغير التخصص (علمي، انساني)، وبعد استخراج قيمة فيشر المعيارية لمعامل الارتباط وباستعمال الاختبار الزائبي، كانت القيمة الزائبية لمعامل الارتباط ( 1.5 ) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96)، مما يشير الى عدم جود فرق بين التخصصين العلمي والانساني في هذه العلاقة، والجدول (6) يوضح ذلك.

**جدول (6) الفرق في العلاقة العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة لدى تدريسي الجامعة**

النوع	العدد	قيمة معامل الارتباط	قيمة فيشر المعيارية	القيمة الزائفة لمعامل الارتباط	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
علمي	200	0.5610	0.6330	1.5	1.96	غير دالة
انساني	200	0.5481	0.6181			

يتبين من الجدول (6) ان القيمة الزائفة لمعامل الارتباط البالغة ( 1.5 ) اقل من القيمة التائية الجدولية البالغة ( 1.96 ) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية ( 398 )، مما يدل على عدم وجود فرق في العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة وفقاً للتخصص.

**الهدف الخامس: التعرف على مدى اسهام مجالات العدالة التنظيمية في فاعلية المنظمة .**

لمعرفة مدى اسهام المجالات العدالة التنظيمية في فاعلية المنظمة, استعملت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد في تحليل درجات الاستمارات، وقد اظهرت نتائج التحليل ان كل مجالات العدالة التنظيمية تؤثر في فاعلية المنظمة وكما يلي :

1. ايجاد العلاقة بين مجالات العدالة التنظيمية في فاعلية المنظمة باستعمال معامل ارتباط بيرسون، والجدول ( 7 ) يوضح ذلك .
- 2.

**جدول ( 7 ) العلاقة بين مجالات العدالة التنظيمية في فاعلية المنظمة**

مجالات العدالة التنظيمية	قيم معاملات الارتباط بفاعلية المنظمة
العدالة التوزيعية	0,3470
العدالة الإجرائية	0,3191
العدالة التفاعلية	0,2961

بلغ معامل التحديد R (0,120) .

3. ايجاد معامل الانحدار المتعدد كما مبين في الجدول ( 8 ) .



## جدول ( 8 ) تحليل الانحدار المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	النسبة الفائتية	الدلالة
الانحدار	1857,15	5	371,43	6,488	
الباقي	22556,014	394	57,248		
الكلي	24413,29	399			

ايجاد مدى اسهام مجالات العدالة التنظيمية في فاعلية المنظمة وكما موضح بالجدول ( 9 )

## جدول ( 9 ) اسهام مجالات العدالة التنظيمية في فاعلية المنظمة

المتغيرات	معاملات B اللامعيارية	الخطأ المعياري	معامل بيتا المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
الحد الثابت	51,966	3,885		13,377	1,96	دالة
العدالة التنظيمية	0,475	0,056	1,577	8,491	1,96	دالة
العدالة التوزيعية	0,358	0,055	1,649	6,518	1,96	دالة
العدالة الاجرائية	0,310	0,054	0,458	5,747	1,96	دالة
العدالة التفاعلية	0,450	0,057	1,301	7,898	1,96	دالة

## المناقشة وتفسير النتائج

1 - اظهرت نتائج الهدف الأول وجود عدالة تنظيمية لدى عمداء كليات الجامعة من وجهة نظر التدريسيين، وتدل هذه النتيجة على ان تدريسي الجامعة يدركون وجود عدالة في توزيع المكافآت والحوافز والترقيات العلمية والاشراف على الدراسات العليا والمناقشات، ويدركون ان عدالة الاجراءات التي من طريقها تتخذ القرارات الجامعية بشأن تحديد المخرجات ثابتة وشفافية واخلاقية وتبعد عن التحيز ووظيفة، وصحيحة دون خداع، وتعني ايضاً انهم يدركون تعامل العمداء معهم بأدب واحترام للمحافظة على كرامتهم في اثناء توزيع الواجبات وعند تطبيق القرارات عليهم .

2 - وتدل هذه النتيجة على ان عمداء الكلية لديهم اهتمام بمخرجات الكلية وانهم يبذلون قصارى جهودهم من اجل تحسين وتطوير المخرجات الاكاديمية، ويعتمدون على نمط عمل الفريق الواحد، لكسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة اذ يؤكد مدخل نظرية المنظمة (الجودة الشاملة ) على اهمية التعاون بين كافة الاطراف ذات العلاقة بالمهمة للوصول الى اعلى مستوى اداء .

3 - اظهرت نتائج الهدف الثالث وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة، وترى الباحثة ان هذه النتيجة منطقية، اذ ان شعور التدريسيين بالعدالة التنظيمية في توزيع اجور المحاضرات والمناقشات والاشراف على طلبة الدراسات العليا، وشعورهم بعدالة الاجراءات التي تعتمدها عمادات الكليات حول الحوافز والترقيات العلمية للاساتذة، وكذلك العدالة التفاعلية في خلال التعامل معهم بأدب واحترام والمحافظة على كرامتهم، كل ذلك يشعرهم بتقديرهم لذواتهم، ويزيده ثقة بقدراتهم الاكاديمية، وهذا يدفعهم لبذل المزيد من الجهد الفاعلية في ممارسة اعمالهم الاكاديمية والمثابرة على تحقيق الاهداف العلمية للكلية التي وضعتها عمادة الكليات، وهذا بدوره يعكس على

فاعلية الكليات وجدتها .

4 - اظهرت نتائج الهدف الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في العلاقة الارتباطية تبعاً للنوع (ذكور، اناث) (علمي، انساني)، وتشير هذه النتيجة الى ان عمادات الكلية توزع المكافآت والاجور وتتخذ الاجراءات وتتعامل مع العلاقات الاجتماعية بصورة تتسم بالشفافية والدقة وعدم التحيز لجنس معين او تخصص معين .

5 - اظهر نتيجة الخامس ان جميع مجالات العدالة التنظيمية تسهم في فاعلية المنظمة، فالعدالة التوزيعية تسهم بنسبة (16,49%) والعدالة الاجرائية (4,85%) والعدالة التفاعلية (13,01%)، وهذا يدل على ان العدالة التنظيمية تسهم بنسبة اكبر من العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية، والعدالة التفاعلية تسهم بنسبة اكبر من العدالة الاجرائية، اما مجموع ما تسهم به العدالة التنظيمية في فاعلية المنظمة فتبلغ (55,39%) وهذا يدل على ان العدالة التنظيمية تسهم بشكل كبير في فاعلية المنظمة.

### التوصيات

- 1 - الاهتمام بالعدالة التنظيمية من قبل عمادات الكليات الحكومية، كونها تعد عاملاً مهماً في التأثير بفاعلية التدريسيين، بما يساهم في زيادة فاعلية كلياتهم.
- 2 - متابعة عمل رؤساء الاقسام حول توزيع المحاضرات والاشراف على الدراسات العليا والمناقشات العلمية بصورة عادلة ما أتاح الفرصة للجميع في العمل الاكاديمي .
- 3 - عقد لقاءات شهرية مع تدريسي الاقسام ومتابعة نشاطاتهم الشهرية ومناقشتها .

### المقترحات

استكمالاً للدراسة الحالية تقترح الباحثة اجراء الدراسات التالية :

- 1 - العلاقة بين انماط العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعة .
- 2 - الفاعلية المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي وفق تصنيف القيادة الاستراتيجية .

### المصادر العربية

- ابو جاسر، صابرين مراد (2010)، اثر ادراك للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياق، دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة .
- حريم، حسين، (2014)، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الخطيب، فهد سليم وعود، محمد سليمان، (1996)، مبادئ التسويق، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- خيرى، اسامة، (2014)، التميز التنظيمي، دار الراهبة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- ديسلر، جاري (2009)، اساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر ومرعي درويش، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية .
- زايد عادل محمد (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة القاهرة، مصر .
- السالم، مؤيد سعيد، (2008)، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- السلمي، علي، (2001)، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- سويسى، عبد الوهاب، (2004)، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
- الشماع، خليل محمد حسن، (2007)، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

- الطائي، يوسف حجييم، واخرون، (2007)، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العاني، عبد القادر ضياء حمادي، (2017)، تقويم اداء عمداء الكليات الاهلية في محافظة بغداد في ضوء مهامهم الادارية والفنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد .
- عبد الخالق، وقار يوسف، (2015)، ادارة الاداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد.
- العلوان، علاء الدين (2004)، الوضوح الحالي للتربية والتعليم والرؤى الجديدة تقرير حول الموقف اليومي واستراتيجياتنا للمستقبل القريب، بغداد، وزارة التربية .
- العميان، محمد سلمان (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، عمان، الاردن .
- العنزي، سعد علي، وحسين، سحر علي، (2013)، تطوير ممارسات منظومة عمل الاداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 73، المجلد 19 كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- القريوتي، محمد قسام، (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- القيسي، هناء محمود، (2011)، فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الاساليب والممارسات )، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد علوان، (2007)، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- النجار، فريد راغب، (1999)، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط1، ابرك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .

### المصادر الاجنبية

1. Baruh. Y. & Ramalho, N, (2006). Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness across For-Profit and Nonprofit Sectors. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1): 39-65.
2. Blue, p.m.(1964) Exchange and Power in Social Life °, Wiley178-Briscoe P Jon and Lisa M. Finkelstein, (2009) The "New Career"and\_ Organizational Commitment, Do Boundaryless and Protean!Attitudes Make Difference?" Career Development International.
3. Cameron, K. S., (1986). Effectiveness as a paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. Management Science, 32: 39-553.
4. Campbell, Lisa. Finch, Edward. (2008) Customer satisfaction and organizational justice \_, facilities. vol(26).no.
5. chelladurai, P., Haggerty, T. R., Campbell, L.. & Wall, S. (1981). A factor analytic study of effectiveness criteria in intercollegiate athletics. Canadian Journal of Applied Sport Bscience 6: 81-86.
6. Cheltadurai, P. & Haggerty, T. R, (1991). Measures of organizational effectiveness in Canadian national sport organizations. Canadian Journal of Sport Science, 16: 126-133.
7. Colquitt, J.A. (2001) On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. So Applied Psychology, 86, 386-400.
8. Daft, (1992). Organization Theory and Design. West Publishment Company. Inc.
9. Frisby. W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of National Sport Governing Bodies.
10. Goodman, J. M.Pennings, & Associates, (1998). New perspectives on organizational effectiveness: 36-41.
11. Greenberg, j(1990) Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow, Journal Of Management.

12. Herman, Robert D. & Renz, David O. (2004) MoreTheses on Nonprofit Organization- al! Effectiveness, Resultsand Conclusions from a Panel Study Sixth InternationalCon- ference, July, Toronto, Canada.
13. Hoy, K & John, T. (2004) Organizational justice in school, No justice without trust. International journal of educational management 185–Huseman, et. al.,(1987) An In- troduction To Sensitivity Theory, Personnel Psychology.
14. Isoraite, Margareta. (2005). The Balanced ScorecardMethod: From Theory to Practice. Journal of intellectual Economic. Vol.(3), No.(1) .
15. Janssens, M., Sels, L. and Van den Brande. I. (2003) Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-Cluster Solu- tion. Human Relations, 56, 1349–1378.
16. Kanter. Rasabath Moss. (1987 ). Power Failure inManagement Thromely (eds) Gir- cuits\_, Developing Manageral Skills in Organizational Behavior Exercises. Cases, and Readings. New Jersey. Prentice — Hall Inc. Englewoog Cliffs .
17. Kanter, R.M. and summers, V.D, (1987). “Doing well while doing well: dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multi- ple-constituency approach”, in Powell, W. (Ed.), The Non-profit Sector: A Research Handbook, Yale University Press, London, 154–66.
18. Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Ferrie, JE, (2003) MB organizational justice \_and health and employees: perspective cohort 7 Study. occupational and environment medicine.
19. Kurland & T.D. Egan,(1997) Telecommuting: Isolation And Maes Justice In\_The\_Vir- tual\_ Organization, Manuscript Submitted For Publication.
20. Ivancevich J. & Matteson M., (2002), OrganizationalBehavior and Management. Mc- Graw-Hill/Irwin, New York .
21. Masterson S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor. M.S. (2000) Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment of Work Relationships. Academy of Management Journal, 43, 738– 748.
22. Niehoff,B,& Moorman,R,(1993) Justice as Mediator of the, Relationship between Meth- ods of Monitoring and organizational: Ciztienship Behavior,academy of management journal. 195– Nunn ally, J,C(1978) Psychometric Theory, Mcgraw — Hill New York.
23. Quinn, R. E. & Robrbaugh, J., (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. Public Productivity Review, 5: 122–140.
24. Seashore, S., & Yuchtman, E, (1967). Factorial analysis of organizational perfor- mance. Administrative Science Quarterly. 12(3): 377–395.
25. Shilbury. D., & Moore, K. A, (2006). A study of organizational effectiveness for Na- tional Olympic Sporting Organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1): 5–38.
26. Steers, R. M, (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly. 20(4): 546–558.
27. Trail, G.. & Chelladurai, P., (2000). Perceptions of goals and processes on intercolle- giate Athletics: A case study. Journal of Sport Management, 2: 154–178.
28. Wolfe, R. & Putler, D., (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? Organization Science, 13, 64–80.