



مجلة
اتحاد الجامعات
العربية

مجلة علمية محكمة

العدد : السادس والخمسون

مجلة نصف سنوية

محرم ١٤٣٢ هـ
كانون أول / ديسمبر ٢٠١٠ م

Magallat
Ittihad AL Jamiat AL-Arabiyya
(Journal of the Association of Arab Universities)

Vol. No. 56 December . 2010

ISSN 1680-6549

Published Semi-annually by
Association of Arab Universities

Address :

P.O.Box 401

Jubeyha 11941 Amman - Jordan

Tel. 009626 5062048 Fax: 009626 5062051

email: secgen@aaruedu.jo

Website: www.aaruedu.jo

النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية

كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية

السيدة ريد قاسم محمد عيسى

ماجستير إدارة تربوية

الجامعة الهاشمية

د. أيمن أحمد العمري

أستاذ مشارك، إدارة تعليم عالٍ

الجامعة الهاشمية كلية العلوم التربوية

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة، من مختلف الكليات والتخصصات الأكاديمية، في منطقة الوسط والذي يبلغ عددهم (٢١١٩) عضويةً تدريسي، من الذين هم على رأس عملهم خلال العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨. أما عينة الدراسة فقد تم تحديدها بالطريقة العشوائية، إذ بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات (٥٠٠) عضو هيئة تدريسي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النماذج التنظيمية الثلاثة (البيروقراطي، والرفاعي، والسياسي) السائدة مرتبة تنازلياً من النموذج البيروقراطي إلى النموذج الرفاعي فالنموذج السياسي. وبالنسبة للعدالة التنظيمية جاءت العدالة التعاملية في المرتبة الأولى، والعدالة الإجرائية بالمرتبة الثانية. ومستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بشكل عام كان بدرجة متوسطة. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية والعدالة التنظيمية. ووجود فروق ذات دلالة في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية للنموذج التنظيمي (الرفاعي والسياسي) تعزى لنوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة. وفي ضوء تلك النتائج تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات.

Organizational Models prevailing in Jordanian Universities and their Relation to Organizational Justice as Perceived by Faculty Members

Abstract

This study aimed at identifying Organizational Models prevailing in Jordanian Universities and their relation to organizational justice as perceived by faculty members.

The sample of study consisted of 500 faculty members for the academic year 2007/ 2008. Two instruments were used in this study; first, one related to Organizational Model Questionnaire consisted of 12 items distributed among three organizational models: Bureaucratic, political, and collegial. Second instrument related to Organizational Justice Questionnaire consisted of 14 items distributed to two organizational justices: procedural justice, and treatment justice. The Pearson product-moment correlation coefficient, t-test, One Way ANOVA, and MANOVA techniques were utilized in this study.

The study results showed that the three organizational models prevailing in a descending order were: Bureaucratic, political, and collegial models. With regard to organizational justice, study results show that treatment justice comes the first order while procedural justice ranks the second. The study reveals positive relationship between organizational justice and organizational models. A statistical significant difference shown between organizational models (collegial, political) and type of the university (private university). Finally, the study ended by providing a number of recommendations for practice and research.

المقدمة :

يرتبط أداء الأفراد وسلوكياتهم وإنتاجيتهم في المنظمات بمجموعة من المتغيرات التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بالتنظيم ونماذجه التي يعيشون بها، وبالعدالة التنظيمية التي يشعرون بها حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

وتفيد النماذج التنظيمية في العلاقات أو السلوكيات في إدارة النظام التربوي على فهم الطبيعة والمحيط السائد. وقد تم تطوير عدد من النظريات والنماذج للتعامل مع مختلف أبعاد النظم التربوية (Bush, 1995). ويحصل في هذه النماذج تداخل وانسياب في جوانب معينة، مما يحدث نوعاً من إمكانية التكامل والتوافق بينها، بهدف تمكين التربويين من أخذ الحيطة والحذر في التعامل مع المواقف والقضايا في الموقف التربوي (الطويل، 2006).

هناك عدة نماذج تنظيمية، النموذج البيروقراطي، والنموذج الرفاعي، والنموذج السياسي، وفيما يلي التعريف بكل منها:

أولاً : النموذج البيروقراطي Bureaucratic Model: تعد البيروقراطية من النماذج الرسمية التي تؤكد على الخرائط التنظيمية، وشبكة الاتصال الرسمية بين الأعضاء وفي اتجاهها نحو التسلسل الهرمي في إنجازها للأهداف (مرسي، ١٩٨٨).

وحدد (Weber, 1963) خصائص البيروقراطية في سبع عناصر: هرمية المكاتب، ووجود النصوص والتعليمات والقوانين والأنظمة لكل وظيفة في التنظيم ليتم التعامل والاتصال في حدودها، وتخصيص المهام لكل وظيفة في العمل، والموضوعية في عمليات الاتصال والتواصل تكون بشكل منمط بعيداً عن المؤثرات الشخصية والأهواء والتحييزات يحفها البعد القانوني، وسجلات موثقة لجميع معاملات التنظيم يتم تدوينها على صورة وثائق يتم حفظها، واستخدام المأجور أي يتقاضى جميع العاملين في التنظيم أجراً مقابل عملهم، وضبط المصادر التي يحتاجها التنظيم من أدوات وأجهزة من أجل تحقيق أهدافه المنشودة.

ثانياً : النموذج السياسي Political Model: يتم النظر للقرارات من منظور النموذج السياسي للتنظيم على أنها عمليات مساومة وتفاوض، لذلك فهذا النموذج يركز على تحليل الكيفية التي تتوزع فيها القوى والمقدرة على التأثير في التنظيم وما يترتب على ذلك من قرارات لصنع النظام

في التنظيم (الطويل، ٢٠٠٦). والسلوك السياسي في المنظمات كما يعرفه العدلي (١٩٩٥) أنه محاولة التأثير الاجتماعي الذي يقع خارج نطاق السلوك الرسمي التنظيمي والذي يهدف إلى تعزيز أو حماية المصالح الذاتية للأفراد والجماعات وتهديد المصالح الذاتية للآخرين.

ويؤثر السلوك السياسي التنظيمي في اتخاذ القرارات في المنظمات من عدة جوانب كما أشار إليها (Milles, 1980) هي: الموارد، حيث هناك علاقة بين شدة السلوك السياسي وكمية الموارد المتاحة، وهذا يعني كلما قلت الموارد السلوك السياسي؛ القرار، ثمة علاقة بين غموض القرار والقرارات الإستراتيجية طويلة المدى، وبين شدة السلوك السياسي، وهذا يعني أن القرارات الروتينية تحتاج سياسات أقل؛ الأهداف، ثمة علاقة بين السلوك السياسي والأهداف الغامضة، وهذا يعني أن الأهداف الواضحة تحتاج سياسات أقل؛ التقنية والبيئة الخارجية، كلما تعقدت التقنية الداخلية للمنظمة، كان هناك سياسة، والشيء نفسه صحيح بالنسبة للبيئة الخارجية؛ التغيير، إعادة التنظيم وتطوير التنظيم والتغيير غير المخطط له يتطلب سلوكاً سياسياً حتى يحدث.

وهناك أنواع من السلوك السياسي المتبع في المنظمات حسب ما أشار إليه (French & Raven, 1978) وهي: سياسة المكافأة، حيث تقوم الإدارة بمكافآت إيجابية وتعزيزات لموظفيها من أجل التأثير في سلوكهم، مثل زيادة الراتب، والترقيات، والانتداب، والمشاركة في لجان أو اجتماعات، ومشاركة في قرارات؛ وسياسة التخويف، حيث تقوم الإدارة باستخدام العقاب كوسيلة لتحقيق الأهداف وتغيير سلوك العاملين، مثل التهديد بالخصم من الراتب، ومنع الترقية أو تأخيرها، أو استخدام تعزيزات سلبية مثل اللوم، وتثبيط الهمم، وعدم الاهتمام بجهود العاملين؛ والسياسة القانونية، وهي السلطة الشرعية المخولة للمدير من المنظمة، فالعاملون يرون أنهم مجبرون على طاعته، وهذه السياسة ترتبط بالسياستين السابقتين، فالمدير يستطيع استخدام سياسة المكافأة بحكم تبعيتها له، ويستطيع أيضاً استخدام سياسة التخويف لأن لديه السلطة لذلك؛ وسياسة العلاقة والتجاذب: حيث يكون هناك نقاط جذب في شخص معين ليلتفت الآخرون حوله ويستطيع التأثير في سلوكهم، ويكون سبب التجاذب عادة وجود صفات أو معتقدات مشتركة أو انسجام في الصفات الشخصية أو ما يسمى بالكاريزماتية؛ وسياسة الخبرة والتجربة؛ وهي السياسة التي يكتسبها المدير عن طريق التخصص أو المعرفة التي يحصل عليها من الخبرات التي

يمر بها، فكلما استطاع الإداري الاستفادة من التجارب والمعلومات والمعارف المتاحة له استطاع التأثير في سلوك التابعين له في منظمته.

ثالثاً : النموذج الرفاقي Collegial Model : يؤكد هذا النموذج على التشاركية بين بعدي السلطة وعملية القرار في التنظيم، ويكون التشارك في هذا النموذج محدوداً بين القائد وأتباعه المخضرمين في رسم وصناعة القرارات عبر عمليات الحوار للوصول لمستوى متقدم من موافقة جميع العاملين (الطويل، ٢٠٠٦).

وفي النموذج الرفاقي تسود علاقات التنظيم غير الرسمي بالإضافة للتنظيم الرسمي، فالتنظيم غير الرسمي يحقق عدة أمور منها: تدعيم وتنمية الاتصال بين الأعضاء في التنظيم. ويعمل على تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة. ويعمل على تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات بين أعضاء التنظيم. فمثل هذه الأجواء التي تحيط بالعمل تعمل على تدعيم شعور العاملين في المنظمة بالتواصل والمحبة والإخاء. ويشجع استعمال هذا النموذج في الجامعات ومختبرات الأبحاث، وغيرها من المنظمات المهنية العالية (القيوتي، ٢٠٠٩، حريم، ١٩٩٦).

العدالة التنظيمية :

أما العدالة التنظيمية فتعود في أصولها التاريخية إلى العالم (Adams, 1963) الذي نادى بالعدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يرى أن المحدد لجهود العامل وأدائه والرضا عنه العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها في وظيفته، وتتنضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الفرد أن مكافآت المنظمة كالراتب والتقدير موزعة بالتساوي بين الأفراد وفقاً لجدارتهم. وتعتمد نظرية العدالة على فكرتي المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد، فالمدخلات تعني جدارة الشخص مثل العمر، ومستوى التعليم، والمهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل. أما العوائد فهي المكافآت التي يحصل عليها الشخص مثل الراتب والتقدير والترقية. ولكي يتم تحديد ما إذا كان توزيع مكافآت المنظمة عادلاً، فإن الموظف يقارن نسبة ما حصل عليه من مكافآت مع نسبة ما حصل عليه زميله، فإذا كانت المقارنة غير عادلة سوف يندفع لجعلها أكثر توازناً.

يعرف (Barry, 1989) العدالة بأنها ذلك المفهوم الذي يحفز الأفراد للاستجابة للقيود المفروضة عليهم، ويتفقون عليه كأدنى ثمن يمكن دفعه في سبيل الحصول على تعاون الآخرين

معهم. ويرى (Campbell, 1990) أن العدالة تظهر في سلوكيات وتعاملات العنصر البشري ، لهذا هناك أشكال متعددة للعدالة هي: العدالة الاقتصادية، والعدالة السياسية، والعدالة التعاملية، والعدالة الجزائية، والعدالة الاجتماعية. وعلى مستوى التنظيمات المؤسسية، فحالها حال المجتمعات الإنسانية هناك ما يسمى بالعدالة التنظيمية، حيث تسلط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما يحسه أفراد التنظيم، وبناءً عليه يتم بناء تصورات في سياق المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، وتتعكس هذه المعاملات في حالات التجاوب ودرجات التفاعل (Rahim, 2000).

ويعرف (Meshane & Glinow, 2000) العدالة التنظيمية بأنها إجراءات مؤدية إلى الاهتمام بالإفصاح عن المظالم، من خلال آليات معينة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات في التنظيم، مما يستدعي وجود نظام استشراف رسمي لحماية العاملين من الانحرافات التي تحدث في ثقافة المنظمات وتؤدي أيضاً لحماية القيم السائدة فيها. وسيتم التركيز في هذه الدراسة على العدالة التعاملية والعدالة الإجرائية:

أولاً : العدالة التعاملية (Treatment Justice): وتعبر عن مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفة أسباب تلك الإجراءات. وحدد (Bies & Moag, 1986) أربعة عوامل لشعور العاملين بالعدالة التعاملية وهي: مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، ومدى إخلاص الإدارة العليا، وعدم استخدامها للخداع في تعاملها مع العاملين، ومدى التزام الإدارة العليا بحدود اللياقة في تعاملها مع العاملين.

وضع (Leventhal & Will, 1980) ست قواعد أساسية تحوي في مجملها إطاراً هيكلياً للعدالة التنظيمية بشقيها عدالة الإجراءات وعدالة التعامل، وهذه القواعد هي: الاهتمام بمشاركة المعنيين بعملية اتخاذ القرار ووجهات نظرهم، اتخاذ القرار بناء على معلومات دقيقة وسليمة، وجود فرص حقيقية لمراجعة القرارات وتعديلها، توزيع المصادر بناء على أسس ومعايير أخلاقية، والحيادية والابتعاد عن المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات، وعدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع الأفراد، وتحت مختلف الظروف والأوقات.

ويبين العجمي (١٩٩٨) أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر على مستوى ولأنه لمنظمتة، فالموظف

الذي يشعر بالعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً مقارنة بالموظف الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع والتعامل، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

ثانياً : العدالة الإجرائية (Procedural Justice) : وتعبر عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. وقد ذكر (Niehoff & Moorman, 1993) جملة من القواعد الأساسية التي تؤدي إلى عدالة الإجراءات وهي: قاعدة الاستئناف؛ بأن يكون هناك مجال للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يببرر ذلك؛ والقاعدة الأخلاقية بأن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة؛ وقاعدة التمثيل بأن تتضمن عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة؛ وقاعدة عدم الانحياز بأن يكون هناك موضوعية وعدم تأثير الذاتية على مجريات اتخاذ القرار؛ وقاعدة الدقة بأن يكون هناك تركيز على مصادر المعلومات الدقيقة والصحيحة والسليمة؛ وقاعدة الانسجام بأن يكون هناك انسجام في عمليات إجراءات التوزيع على الجميع في كل الأوقات.

أشار (Koopmann, 2003) إلى نوعين من عدالة الإجراءات، وهي:

١. عدالة الإجراءات النظامية؛ بحيث تستخدم كقاعدة منهجية إجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية.

٢. عدالة الإجراءات المعلوماتية بحيث تستخدم كوسيلة لتحقيق عدالة الإجراءات، من خلال توافر معلومات عن العاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع.

الدراسات السابقة :

أما الدراسات التي تناولت النماذج التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي فهي قليلة، وبعضها غير مباشر. قام الطراونة (١٩٩٩) بدراسة حول السلوك السياسي التنظيمي: اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك - الأردن، من خلال عينة من المديرين بلغ عدد أفرادها (١٨٤) لبيان اتجاهاتهم نحو سلوكيات المظاهر والمناورات السياسية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن هناك نمطا للسلوك السياسي في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك من النوع الملتمزم أخلاقياً.

وتناولت دراسة عطاري (١٩٩٩) السلوك التكيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (١٠٣) أعضاء من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع السلوك التكيفي تندرج تحت بعدي الإدارة والخط الوظيفي وأن هيئة التدريس يشعرون أنهم موظفون لدى مؤسسة بيروقراطية، فهناك التقيد الدقيق بأداء المهام، جنباً إلى جنب مع محاولة التحرر من قيود العمل، والبحث عن بديل داخل الجامعة.

وبحثت دراسة يوسف والقحطاني (١٩٩٧) التمثيل البيروقراطي في بعض الأجهزة المركزية الحكومية، دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية، استطلعت آراء (١٣٥) عضواً ضمن ستة أجهزة، وتوصلت إلى أن البيروقراطية غير ممثلة في كثير من جوانبها ضمن البيئة السعودية، وأن النمط البيروقراطي مفهوم حديث نسبياً في الأجهزة المبحوثة التي تخلو من الكوادر المتعلمة والمدرّبة، وهناك إعاقات في القطاع الحكومي، ويصعب تحديد أسبابها ضمن الأوضاع الحالية في القطاع. بحثت دراسة القريوتي (١٩٨٥) حول النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فاعليتها في الدول المتقدمة والدول النامية. وقام بتحليل مفهوم البيروقراطية والحديث عن سماتها، وتوصلت الدراسة إلى أن النظرية البيروقراطية نجحت إلى إرساء قواعد التقدم الاقتصادي مما يدل على قدرتها على التطور، ولا تزال النظرية البيروقراطية تمثل أحد الوسائل المهمة لتطوير الإدارة في الدول النامية.

أما الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية أهمها، دراسة إبراهيم (٢٠٠٦) هدفت إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، من خلال عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس عددهم (٣٩٤) والموظفين عددهم (٥٣٨). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين كانت متوسطة.

وكشفت دراسة المعايطة (٢٠٠٥) عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٧٢) مديراً ومديرة منهم (٢٨) مديراً و (٤٤) مديرة، و (١٠١٠) معلمين ومعلمات منهم (٤٥٠) معلماً و (٦٦٠) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في

الأردن للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام جاءت متوسطة.

أما دراسة محارمة (٢٠٠٠) فقد أشارت إلى مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، والتي أجراها على (٨٥٠٠) موظف حكومي يعملون في (٤٠) دائرة حكومية في الأردن، وكشفت النتائج عن انخفاض مستويات إحساس العاملين في الدوائر عينة الدراسة بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وقد أكدت الدراسة أيضاً أن الأفراد كانوا أقل إحساساً بعدالة التعاملات بالدرجة الأولى، ومن ثم عدالة التوزيع، وأخيراً عدالة الإجراءات، ووجود علاقة واضحة بين إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية بشكل عام وجنسه ونوعية الخبرة التي يملكها.

وعندما أجرى كل من (Hartman, Yrle & Galle, 1999) دراسة بعنوان المساواة في بيئة جامعية وجدوا أن العدالة الإجرائية ربما تنجح بشكل كبير في ظل الظروف الإيجابية وليس في ظل الظروف السلبية، وبينت النتائج أن العاملين يشعرون بالرضا والعدالة في زيادات رواتبهم، وأن عدم المساواة يؤثر سلباً على العاملين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

سعت هذه الدراسة إلى تعرف النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية التي تحصل عليها الهيئة التدريسية في الجامعات سواء أكانت حكومية أم خاصة، من قبل الإدارات العليا وأصحاب القرار وانعكاساتها على النواتج النهائية للعملية التعليمية. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟
٢. ما مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟
٣. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية والعدالة التنظيمية؟
٤. هل تختلف النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية باختلاف نوع الجامعة ونوع

الكلية والجنس و الرتبة الأكاديمية؟

٥. هل تختلف العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية باختلاف نوع الجامعة ونوع الكلية والجنس والرتبة الأكاديمية؟
أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من خلال التعرف على أنماط العلاقات الملموسة في الحرم الجامعي وفهم العاملين فيها، ومدى ارتباطها بالعدالة التنظيمية، مما يعد إضافة علمية في مواضيع إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي. والثانية من خلال تقديم خدمة لإدارة الجامعات الأردنية في التعرف على الثغرات الموجودة في الأنظمة والقوانين، وكيفية تعامل العاملين معها مما ينعكس على العلاقات الاجتماعية للعاملين وعلى مكونات النظام الجامعي بشكل كلي .

هذه الدراسة تكتسب أهمية خاصة حيث يمكن لمهتمي الإدارة بصورة عامة الإفادة منها ومهتمي الادارة التربوية بصورة خاصة، ولا سيما المهتمين منهم بمجال الإدارة التربوية، وصناع القرار في التعليم حيث إن هناك حاجة ماسة لنتائج مثل هذه البحوث للمسؤولين في الإدارة التربوية، وذلك من أجل وضع الخطط ورسم السياسات وتصميم التنظيم واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحقيق التوازن بين متطلبات وحاجات العاملين ومتطلبات وحاجات الإدارة في مؤسساتهم وبالتالي زيادة فاعلية مؤسساتهم وزيادة فرص نجاحها وتقدمها.

تعريفات مصطلحات الدراسة :

النماذج التنظيمية : هي تصور نظري في الإدارة لفحص الأدوار فيها واستبصار أبعادها، ليسهل فهم هذا النظام، وما هو متوقع منه، وما يفترض أن يحقق من مهام وغايات وأهداف، باعتبار أن لكل دور توقعاته المعيارية المتفق عليها، تتحدد على هدي منها أداء من يشغلونه وسلوكياتهم (الطويل، ٢٠٠٦) .

العدالة التنظيمية : مدى إحساس الفرد بالمساواة والعدالة في العمل، حيث يقارن الفرد معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم. فإن تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة (Adams, ١٩٦٣).

حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في منطقة الوسط في الأردن، وتتحدد نتائج الدراسة بالفقرة الزمنية التي سيتم خلالها تطبيق أداتي الدراسة، وهي الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨، وترتبط نتائج هذه الدراسة بصدق وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على أداتي الدراسة.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يستهدف التعرف على النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة (٢٠٩٢)، من مختلف الكليات والتخصصات الأكاديمية، في المملكة الأردنية الهاشمية في منطقة الوسط والذي يبلغ عددهم (٢١١٩) عضو هيئة تدريس، من الذين هم على رأس عملهم خلال العام الدراسي (٢٠٠٧/ ٢٠٠٨).

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) عضو هيئة تدريس حيث كانت نسبتهم (٢٣,٥٪) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، توزيعهم حسب متغير نوع الجامعة كان (٣٦٤) عضو هيئة تدريس في جامعات حكومية منها (٢٥٥) ذكوراً و(١٠٩) إناث، و(١٣٦) عضو هيئة تدريس في جامعات خاصة منها (١٠٦) ذكور و(٣٠) إناث.

أداتا الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين وذلك بعد مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة. الاستبانة الأولى تتعلق بالنماذج التنظيمية والتي تحتوي على ثلاثة نماذج تنظيمية هي: النموذج البيروقراطي، والنموذج الرفاعي، والنموذج السياسي، بحيث يحتوي كل نموذج من هذه النماذج على (٤) فقرات وتم ترجمة هذه الفقرات من دراسة (Berger, 2002). بعد ترجمة

الاستبانة إلى اللغة العربية، وللتأكد من مناسبة الترجمة لمعاني فقرات الاستبانة مع ما جاءت في اللغة الانجليزية، تم عرضها على محكمين للقيام بإعادة ترجمتها إلى اللغة الانجليزية، وبعد ذلك مقارنة فقرات الاستبانة باللغتين العربية والانجليزية وتعديل ما جاء في الاستبانة بالنسخة العربية لتتواءم في المعنى ما الاستبانة باللغة الانجليزية.

بينما الاستبانة الثانية التي تتعلق بالعدالة التنظيمية والتي تضمنت نوعين من أنواع العدالة التنظيمية السائدة في المنظمات هما العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات وتم استخدام الفقرات من الأداة التي طورها (Niehoff and Moorman, 1993)، وجاءت في دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٦).

صدق وثبات أداتا الدراسة :

للتحقق من صدق أداتي الدراسة تم عرضهما على (١٤) من المختصين في كلية العلوم التربوية في الجامعة الهاشمية، ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي والمناهج، وطلب منهم تحديد آرائهم بأداتي الدراسة من حيث: درجة وضوحهما، وصحة صياغتهما اللغوية، ومدى مناسبة كل فقرة من الفقرات للمجال الذي صنفت تحته، وتعديل أو حذف أو إضافة أية فقرة يرونها مناسبة. وبعد الأخذ بآراء المحكمين وملاحظاتهم تم اعتماد الفقرات التي أجمع على ملامعتها، وبذلك أصبحت أداة الدراسة للمتغير الأول (النماذج التنظيمية) مكونة من (١٢) فقرة، وأداة الدراسة للمتغير الثاني (العدالة التنظيمية) مكونة من (١٤) فقرة.

وللتحقق من ثبات أداتي الدراسة، تم استخدام طريقة التحليل النصفى (Split-Half) على عينة تجريبية مكونة من (٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في مجتمع الدراسة من خارج أفراد عينة الدراسة، وكانت معاملات الثبات للنماذج التنظيمية كما يلي: النموذج البيروقراطي (٠,٧٨)، والنموذج الرفاعي (٠,٧٤)، والنموذج السياسي (٠,٧٤). أما معاملات الثبات للعدالة التنظيمية فكانت كما يلي: العدالة الإجرائية (٠,٨٥)، والعدالة التعاملية (٠,٨٠). معاملات الثبات للأداتين كافية لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة : اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة المستقلة وهي:

(١) الجنس: وله نوعان: ذكر وأنثى. (٢) الكلية، ولها نوعان: علمية وإنسانية. (٣) المؤهل العلمي، وله مستويان: دكتوراه وماجستير. (٤) الرتبة الأكاديمية، ولها خمسة مستويات: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس، ومحاضر.

ثانياً: المتغيرات التابعة وهي: درجة شعور أعضاء هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية .

المعالجة الإحصائية :

تم استخدام الرزمة الإحصائية (SSPS) لتحليل ومعالجة البيانات، للإجابة عن السؤال الأول والثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل أداة. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قوة العلاقة واتجاهها. للإجابة عن الأسئلة: الرابع والخامس، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للجنس ونوع الجامعة والمؤهل العلمي، وتحليل التباين المتعددة (MANOVA) للرتبة الأكاديمية.

تم اعتماد ثلاثة مستويات يتم من خلالها توزيع المدى للمتوسطات الحسابية على النحو التالي: المتوسط الحسابي (١ - ٢,٣٣) يقابل الاستجابة بدرجة ضعيفة، المتوسط الحسابي (٢,٣٤ - ٣,٦٧) يقابل الاستجابة بدرجة متوسطة، المتوسط الحسابي (٣,٦٨ - ٥) يقابل الاستجابة بدرجة مرتفعة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول : ” ما النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟“

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنماذج التنظيمية: البيروقراطي، والرفاعي، والسياسي، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

يوضح جدول (٥) أن النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة عالية حسب المتوسطات الحسابية لها، حيث جاء النموذج البيروقراطي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٨)، والنموذج الرفاعي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٧) ، بينما جاء النموذج السياسي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٠).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنماذج التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيروقراطي	3.38	0.86
الرفاعي	3.37	0.84
السياسي	3.00	0.77

ويعتقد أن هذه النتيجة تعكس أن الجامعات مؤسسات مستقرة تحتكم لقواعد ونظم وإجراءات مقننة وفقاً للنموذج البيروقراطي كما حدده ماكس فيبر. كما أن وجود النماذج الأخرى يعكس تنوع الجامعات وتنوع خلفيات كوادرها التدريسية وما يتمتعون فيه من هامش حرية أكبر نسبياً في التفكير والعمل في مؤسسات أخرى، وهو ما ينعكس على نمط الإدارة فيها. إضافة إلى ذلك قد يعزى السبب أن التعليم العالي في الأردن لا يزال في مرحلة الشباب، فخبرة الجامعات الأردنية لا تتجاوز الأربعين عاماً في الجامعات الحكومية وعشرين عاماً في الجامعات الخاصة إذا ما قورنت بمثيلاتها في الدول العربية والدول الأجنبية على حد سواء.

وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بفقرات كل نموذج من النماذج التنظيمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الهيئة التدريسية على كل فقرة. وفيما يأتي عرض للنتائج في ضوء النماذج الثلاثة:

أ- النموذج البيروقراطي : اشتمل هذا النموذج على أربع فقرات، أظهرت النتائج الموضحة في جدول (٦) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣, ٦٤ - ٣, ٠٦)، وقد نالت الفقرة رقم (٣) أعلى تقدير إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣, ٦٤)، في حين نالت الفقرة رقم (١) أدنى تقدير بمتوسط حسابي (٣, ٠٦).

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنموذج البيروقراطي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	يوجد دليل للقواعد والإجراءات المتبعة في الجامعة.	3.64	1.26
4	يتم توجيه النشاط الإداري والأكاديمي من خلال القوانين والأنظمة المتبعة في الجامعة	3.52	1.25
2	يوجد وصف وظيفي مكتوب لكل مركز وظيفي في الجامعة.	3.29	1.38
1	يتوجب إرجاع حتى الأمور الصغيرة إلى شخص ما في المستويات العليا للحصول على جواب نهائي بشأنها.	3.06	1.47

ب- النموذج الرفاعي : اشتمل هذا النموذج على أربع فقرات، يتضح من جدول (٧) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٦٨, ٣) وهي الفقرة رقم (٧) ، وثلاث فقرات من هذا النموذج جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (١١, ٣ - ٤٩, ٣)، أن الفقرة رقم (٨) جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤٩, ٣)، والفقرة رقم (٥) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢٠, ٣) ، في حين أن الفقرة رقم (٦) نالت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (١١, ٣).

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنموذج الرفاعي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	يوجد احترام متبادل بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة	3.68	1.21
8	يعتبر العنصر البشري المصدر الأكثر أهمية في الجامعة	3.49	1.24
5	يسمح لأعضاء هيئة التدريس بأداء الأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة	3.20	1.29
6	يستطيع عضو هيئة التدريس اتخاذ قراراته دون خضوعه لمتابعة الآخرين	3.11	1.36

ج- النموذج السياسي : اشتمل هذا النموذج على أربع فقرات، أظهرت النتائج الموضحة في جدول (٨) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٣٤ - ٢,٥٣). وقد نالت الفقرة رقم (٩) أعلى تقدير إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٤)، في حين نالت الفقرة رقم (١٢) أدنى تقدير بمتوسط حسابي (٢,٥٣).

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنموذج السياسي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	تنظيم إدارة الجامعة يتم من خلال تحالفات بين أشخاص أو مجموعات ذات اهتمام.	3.34	1.27
10	معظم القرارات في الجامعة تأخذ بعين الاعتبار قلة الموارد البشرية والمادية وبالتالي تحديد من يأخذ ماذا.	3.16	1.22
11	يتم التوصل إلى تحديد الأهداف واتخاذ القرارات من خلال المساومة والمفاوضات بين المعنيين من الإداريين والأكاديميين.	2.98	1.26
12	يساهم أغلب العاملين في الجامعة في وضع القواعد التي تحكم عملهم.	2.53	1.25

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة القريوتي (١٩٨٥) حول البيروقراطية ومدى استمرار فاعليتها في الدول المتقدمة والدول النامية. واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة الطراونة (١٩٩٩) بأن هناك نمطاً للسلوك السياسي في الإدارات الحكومية في الكرك. وكذلك تتفق مع دراسة عطاري (١٩٩٩) بأن هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا يشعرون أنهم موظفون لدى مؤسسة بيروقراطية. وتخالف نتائج هذه الدراسة نتائج دراسة يوسف والقحطاني (١٩٩٧) بأن البيروقراطية غير ممثلة في كثير من جوانبها للبيئة السعودية.

السؤال الثاني : ” ما مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟“

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استبانة

العدالة التنظيمية المكونة من (١٤) فقرة موزعة على بعدين هما: العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، ويبين جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد لإجابات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد العدالة التنظيمية.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد لإجابات أعضاء الهيئة التدريسية على أبعاد

استبانة العدالة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.92	2.95	العدالة التعاملية
0.99	2.91	العدالة الاجرائية
0.94	2.93	الكلية

تظهر النتائج في جدول (٩) أن المتوسط الحسابي الكلي لجميع الأبعاد بلغ (٢,٩٣)، وقد جاء بعد العدالة التعاملية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥) وبدرجة متوسطة، ثم أعقبه في المرتبة الثانية بعد العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩١) وبدرجة متوسطة أيضاً. وهذه النتيجة تبين أن هناك اهتماماً بتقنين الإجراءات والتعليمات بشكل دقيق ومعروف مقارنة مع أنماط التعامل الأكثر شخصية ومزاجية والأقل خضوعاً للتقنين. فمن المعروف في الدول النامية ونحن منها إن هناك حرصاً على وضع القوانين والتعليمات في أفضل صورة، ولكن المشكلة تكمن في التطبيق. حيث أن الجامعات تحرص وخاصة في فترة الاهتمام بالحصول على الاعتماد الأكاديمي أن يتوفر فيها كل المتطلبات القانونية من نظم وتعليمات وإجراءات تدل على الالتزام بالمعايير العالمية المطبقة في الجامعات المعترف بها أكاديمياً، وهذا موضوع اهتمت به هيئة الاعتماد الأكاديمي في الأردن. وقد كانت هذه النتيجة غير متوقعة، حيث يظن كثيرون أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات باعتبارهم الفئة الأعلى تأهيلاً سوف يعاملون على قدر أكبر من العدالة لأنهم صفوة المجتمع والقائمون على عملية التدريس ومن تحت أيديهم تخرج الكوادر البشرية إلى المجتمع لتحقيق أهدافه وغاياته.

واتفقت النتيجة في هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قامت بها إبراهيم (٢٠٠٦) والتي

أظهرت أن العدالة التنظيمية للإجراءات والتعاملية كانت متوسطة عند الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية. واتفقت أيضاً مع دراسة معاينة (٢٠٠٥) بأن العدالة التنظيمية كانت متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن. وكانت نتائج هذه الدراسة مخالفة لنتائج دراسة محارمة (٢٠٠٠) بانخفاض إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية.

وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بفقرات كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء الهيئة التدريسية على كل فقرة. وفيما يأتي عرض للنتائج في ضوء البعدين.

١ - بعد العدالة الإجرائية : اشتمل هذا البعد على ست فقرات، ويبين جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة الإجرائية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتخذ إدارة الجامعة القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز .	3.09	1.33
5	يتم تطبيق كل القرارات على جميع أعضاء هيئة التدريس بلا استثناء.	2.97	1.33
3	تجمع إدارة الجامعة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	2.94	1.31
4	تشرح إدارة الجامعة القرارات ويزود أعضاء هيئة التدريس بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	2.92	1.32
2	تحرص إدارة الجامعة على أن يبدي كل عضو هيئة تدريس رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2.78	1.27
6	يسمح لأعضاء هيئة التدريس برفض أو معارضة القرارات التي تصدرها إدارة الجامعة.	2.73	1.35

يتبين من خلال جدول (١٠) أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت

متوسطاتها الحسابية بين (٢,٧٣-٣,٠٩) ، فقد حصلت الفقرة رقم (١) على أعلى تقدير وجاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٩). في حين جاءت الفقرة رقم (٥) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩٧). وجاءت الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٩٤). أما الفقرة رقم (٤) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٩٢). أما الفقرة رقم (٢) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٧٨). وفقرة رقم (٦) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢,٧٣).

ب- بعد العدالة التعاملية: اشتمل هذا البعد على ثماني فقرات، ويبين جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة التعاملية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	عندما يتخذ رئيسي المباشر - رئيس القسم - قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ ذلك القرار.	3.48	1.31
12	تشرح لي إدارة الجامعة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	2.94	1.33
14	تشرح لي إدارة الجامعة بشكل واضح أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.	2.93	1.33
9	عندما تتخذ إدارة الجامعة قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنها تناقش معي القرار بمنتهى الصراحة.	2.93	1.28
7	عندما تتخذ إدارة الجامعة قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنها تتعامل معي بكل الاهتمام والود.	2.90	1.34
8	عندما تتخذ إدارة الجامعة قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنها تأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية.	2.86	1.25
10	عندما تتخذ إدارة الجامعة قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنها تهتم بأموري بمصالحتي كعضو هيئة تدريس.	2.85	1.31
11	تناقش إدارة الجامعة معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	2.68	1.28

يظهر من خلال جدول (١١) أن جميع فقرات بعد العدالة التفاعلية جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣, ٤٨ - ٢, ٦٨) ، وقد حصلت الفقرة رقم (١٣) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣, ٤٨). في حين نالت الفقرة رقم (١١) أدنى تقدير بمتوسط حسابي (٢, ٦٨). أشارت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بشكل عام كان بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢, ٩٣) درجة من أصل (٥). وقد تعزى هذه النتيجة إلى التباين في تقييم أعضاء الهيئات التدريسية لدرجة العدالة التنظيمية للفروق الشخصية بينهم من ناحية، وإلى وجود ممارسات غير عادلة في مجالات الترقيات وحضور المؤتمرات والتعيين في الوظائف الإدارية من ناحية أخرى. فيتوقع وجود مثل هذه الممارسات في مجتمعات تحكمها الاعتبارات التقليدية والعشائرية والتي يخضع فيها أصحاب القرار للضغوط السياسية والاجتماعية في مجتمع صغير نسبياً لا يستطيع صاحب القرار أن ينسلخ فيه كلياً عن مثل تلك الضغوط إلا بدفع أثمان كبيرة لا يقوى على أو لا يرغب في دفعها. كما أن هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود تكافؤ الفرص بين أعضاء الهيئة التدريسية وذلك بسبب شيوع المحسوبية.

السؤال الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ويبين جدول (١٢) نتائج معامل ارتباط بيرسون.

جدول (١٢)

معامل الارتباط بين النماذج التنظيمية والعدالة التنظيمية

العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية	أبعاد العدالة التنظيمية	مجالات النماذج التنظيمية
*0.96	*0.68		النموذج البيروقراطي
*0.85	*0.80		النموذج الرفاعي
*0.64	*0.94		النموذج السياسي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$)

يظهر من جدول (١٢) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين النماذج التنظيمية والعدالة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعدالة الإجرائية مع النموذج التنظيمي البيروقراطي (٠,٩٦)، وكان أعلى ارتباط، ومع النموذج التنظيمي الرفاعي (٠,٨٥)، ومع النموذج التنظيمي السياسي (٠,٦٤) وكان أقل ارتباط. أما قيمة معامل ارتباط بيرسون للعدالة التعاملية مع النموذج التنظيمي البيروقراطي (٠,٦٨) ومع النموذج التنظيمي الرفاعي (٠,٨٠) ومع النموذج التنظيمي السياسي (٠,٩٤). ويعتقد الباحثان أن النتيجة متوقعة حيث إن النموذج البيروقراطي بما يوفره من قواعد وأسس العمل الأكاديمي يحقق عدالة تنظيمية أكبر لأنه يبتعد عن الأنماط الشخصية وغير الموضوعية مقارنة مع نقيضه (النمط التنظيمي السياسي)، الذي تشوبه اعتبارات التسييس والضغوط والمصالح الشخصية. كذلك من المفهوم أن النمط التنظيمي الرفاعي هو وسط بين النموذج البيروقراطي حيث التركيز على الاعتبارات البيروقراطية الموضوعية وبين النموذج السياسي الذي يركز على الضغوط والمصالح والاعتبارات غير الموضوعية. ونتيجة لعدم وجود دراسة - على حد علم الباحثين- تبحث في العلاقة بين النماذج التنظيمية والعدالة التنظيمية فليس هناك دراسات تؤيد وتساند هذه الدراسة أو تخالفها وتعارضها.

السؤال الرابع: "هل تختلف درجة استخدام النماذج التنظيمية (البيروقراطي، والرفاعي، والسياسي) في الجامعات الأردنية باختلاف نوع الجامعة ونوع الكلية والجنس والرتبة الأكاديمية؟" لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام النماذج التنظيمية في الجامعات الأردنية تعزى إلى متغيرات الجنس ونوع الجامعة ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية، فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد المتغيرات (MANOVA)، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين المتعدد المتغيرات MANOVA لدرجة استخدام النماذج التنظيمية في الجامعات الأردنية تعزى إلى متغيرات الجنس ونوع الجامعة ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها

المتغيرات	قيمة لامبدا	قيمة ف	درجات الحرية الافتراضية	الخطأ	مستوى الدلالة
الجنس	0.994	0.887	3	460.00	0.448
نوع الجامعة	0.952	7.794	3	460.00	*0.00
نوع الكلية	0.993	1.143	3	460.00	0.331
الرتبة الأكاديمية	0.994	0.212	12	1217.00	0.998

$$* \alpha \geq 0.05$$

أظهرت النتائج في الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لنوع الجامعة، إذ بلغت قيمة ف (٧,٧٩٤)، في حين لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات الهيئة التدريسية للنماذج التنظيمية تعزى لأي من متغيرات الجنس ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية. إذ بلغت قيمة ف لمتغير الجنس (٠,٨٨٧) و لمتغير نوع الكلية (١,١٤٣) و لمتغير الرتبة الأكاديمية (٠,٢١٢)

جدول رقم (١٤)

تحليل التباين الأحادي لدرجة استخدام النماذج التنظيمية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها

المتغيرات	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
-----------	-------------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

0.055	3.710	3.739	1	3.739	النموذج البيروقراطي	نوع الجامعة
*0.001	11.513	10.086	1	10.086	النموذج الرفاعي	
*0.000	21.026	21.382	1	21.383	النموذج السياسي	

أظهرت النتائج أيضاً في جدول (١٤) أنه لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأثر نوع الجامعة على درجة استخدام النموذج البيروقراطي في الجامعات الأردنية.

في حين كان هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأثر نوع الجامعة على درجة استخدام النموذج الرفاعي والسياسي في الجامعات الأردنية. ولتحديد أي من مستويات نوع الجامعة تعزى الفروق، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٥)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق بين المتوسطات في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لاستخدام النماذج التنظيمية (الرفاعي والسياسي) حسب متغير نوع الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الجامعة	المتغيرات التابعة
0.079	2.843	حكومية	النموذج الرفاعي
0.125	3.336	خاصة	
0.085	2.752	حكومية	النموذج السياسي
0.146	3.471	خاصة	

تشير المقارنات البعدية بطريقة شيفيه إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) على درجة استخدام النموذج الرفاعي والنموذج السياسي وبين نوع الجامعة، فالنموذج الرفاعي في الجامعة الحكومية كان بمتوسط حسابي (٢,٨٤٣) وانحراف معياري مقداره

(٠,٠٧٩)، أما النموذج الرفاقي في الجامعة الخاصة متوسط حسابي (٣,٣٣٦) وانحراف معياري (٠,١٢٥)، لصالح الجامعة الخاصة. والنموذج السياسي في الجامعة الحكومية بلغ متوسطه الحسابي (٢,٧٥٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٠٨٥)، أما النموذج السياسي في الجامعة الخاصة بلغ متوسطه الحسابي (٣,٤٧١) وانحراف معياري مقداره (٠,١٤٦)، لصالح الجامعة الخاصة أيضاً.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية للنموذج التنظيمي (الرفاقي والسياسي) تعزى لنوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة. ويمكن تفسير استخدام الجامعات الخاصة للنموذج الرفاقي والسياسي أكثر من الجامعات الحكومية يعود إلى أن الجامعات الخاصة أكثر مرونة في الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل ولديها حرية في مجال العمل والاجتهاد في تطبيق القوانين والأنظمة أكثر من الجامعات الحكومية. ونتيجة لعدم وجود دراسات - على حد علم الباحثين - تبحث في النماذج التنظيمية مجتمعة فليس هناك من دراسات تتفق مع هذه الدراسة أو تعارضها.

السؤال الخامس : "هل تختلف العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية باختلاف نوع الجامعة ونوع الكلية والجنس والرتبة الأكاديمية؟"

لمعرفة ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية للعدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية تعزى إلى متغيرات الجنس ونوع الجامعة ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية، فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد المتغيرات (MANOVA)، وجدول (١٦) يوضح ذلك.

جدول (١٦)

تحليل التباين المتعدد المتغيرات (MANOVA) لأثر الجنس ونوع الجامعة ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية على أبعاد العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

المتغيرات	قيمة لامبدا	قيمة ف	درجات الحرية الافتراضية	الخطأ	مستوى الدلالة
الجنس	0.995	1.165	2.000	461.00	0.313
نوع الجامعة	0.991	2.205	2.000	461.00	0.111
نوع الكلية	0.989	0.663	8.000	922.00	0.724
الرتبة الأكاديمية	0.955	10.918	2.000	461.00	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

أظهرت النتائج في جدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى للرتبة الأكاديمية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في تقديرات الهيئة التدريسية للعدالة التنظيمية تعزى لأي من متغيرات الجنس ونوع الجامعة ونوع الكلية. ولعرفة أثر الرتبة الأكاديمية على العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية تم استخدام تحليل التباين الأحادي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وجدول (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧)

تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الرتبة الأكاديمية على مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها

المتغيرات	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرتبة	العدالة الاجرائية	1.411	4	0.353	0.390	0.816
الأكاديمية	العدالة التعاملية	4.432	4	0.358	0.478	0.752

أظهرت النتائج في جدول (١٧) أنه لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لأثر الرتبة الأكاديمية على مستوى العدالة التنظيمية الإجرائية والتعاملية.. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية للعدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعاملي تعزى للرتبة الأكاديمية وليس لأي من متغيرات الجنس ونوع الجامعة ونوع الكلية. وقد تفسر هذه النتيجة بأن أعضاء الهيئة التدريسية من الرتب الأكاديمية الأعلى ونظراً لخبراتهم التدريسية والبحثية الأفضل قد يكونون أكثر حساسية للعدالة التنظيمية من زملائهم من الرتب الأكاديمية الأدنى الذين هم في بداية السلم الوظيفي والأقل خبرة والذين نظراً لذلك قد لا يكونون حساسين بنفس الدرجة لهذا الأمر.

واختلفت النتيجة هذه الدراسة عن نتائج الدراسة التي قامت بها إبراهيم (٢٠٠٦) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى للرتبة الأكاديمية على ثلاثة مجالات عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات والعدالة التقييمية.

توصيات الدراسة : في ضوء نتائج الدراسة تم تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة اهتمام الجامعات الأردنية بشكل أفضل بتكريس قواعد المؤسسة في العمل كما تتمثل بالنموذج التنظيمي البيروقراطي مقارنة مع النموذج الرفاعي والنموذج السياسي، حيث يكفل النموذج البيروقراطي العدالة التنظيمية بشكل أفضل لأنه يقوم على الأسس الموضوعية بعكس النموذجين الآخرين.
- ضرورة إيلاء الجامعات الأردنية اهتماماً أكبر بتحقيق العدالة التنظيمية بما يحقق رضا أكبر من قبل أعضاء هيئات التدريس لأن ذلك سينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وسلوكياتهم مما سيكون له تأثير إيجابي على مخرجات التعليم العالي.
- ضرورة استفادة الجامعات الخاصة من تجربة الجامعات الحكومية نظراً لأن تقييم أعضاء هيئات التدريس لمستوى العدالة التنظيمية في الأخيرة أفضل وهذا أمر طبيعي نظراً لتجربتها الأطول في الممارسة. وقد يكون مفيداً في هذا المجال تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية على قضاء إجازات التفرغ العلمي في الجامعات الخاصة وتشجيع عملية

التشارك في البحث العلمي.

• الاهتمام بتقنين عملية الترقية لأعضاء هيئات التدريس وفق أسس موضوعية وعادلة بما يضمن تشجيعهم على استيفاء متطلبات الترقية في مواعيد استحقاقها نظراً لما بينته من تأثير الرتبة الأكاديمية على العدالة التنظيمية.

• تشجيع تكرار مثل هذه الدراسة كل ٣-٥ سنوات لمعرفة مدى التقدم الذي تحققه الجامعات في هذا المجال.

المراجع العربية :

• إبراهيم، شمسة أحمد عيسى (٢٠٠٦)، واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس والموظفين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

• حريم، حسين (١٩٩٦)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان: مكتبة الحامد.

• الطراونة، تحسين أحمد (١٩٩٩)، السلوك السياسي التنظيمي: اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك، مؤتمة للبحوث والدراسات، ٢(٧)، ١٤٧-١٨٢.

• الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (٢٠٠٦)، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط٣، عمان: دار وائل للنشر.

• العجمي، راشد شبيب (١٩٩٨)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، الإداري، ٢٠(٧٢)، ٧١-٩٨.

• العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كليي مقارنة، الرياض: معهد الإدارة العامة.

• عطاري، عارف (١٩٩٩)، السلوك التكيفي للمهنيين دراسة ميدانية للسلوك التكيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ٢، ٨٥-١١٩.

• القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٥)، النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فاعلتها في الدول المتقدمة والدول النامية، دراسات، ١٢(٥)، ٩-٢٣.

- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٢، عمان: دار وائل للطباعة والتوزيع.
- محارمة، ثامر محمد (٢٠٠٠)، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، الإدارة العامة، ٤(٢)، ٣١٩-٣٤٥.
- مرسي، محمد منير (١٩٨٨)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.
- معاينة، على أحمد جبرائيل (٢٠٠٥)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .
- النجار، محمد عدنان (١٩٩٥)، إدارة الأفراد إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق: جامعة دمشق.
- يوسف، حلمي والقحطاني، سالم (١٩٩٧)، التمثيل البيروقراطي في بعض الأجهزة الحكومية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٢٤(٢)، ٣٣٨-٣٥١.

المراجع الأجنبية :

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67: 422-436.
- Barry, B. (1989). Theories of justice, great Britain, Bppc, Wheaton's LTD, Exrter.
- Berger, J. (2002). The Influrnce of the Organizatioal Structures of Colleges and Universities on College Student Learning. Journal of Education, 77 (3), 40-59.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Intraactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Research on Negotiation in Organizations, 1, 43- 55.
- Bush, T. (1995). Theories of Educational Management. Paul Chapman Pudlis - ing; London.
- Campbell, T. (1990). Justice: Issues in Political Theory, 2nd (Ed.), Macmitlan Education LTD, London
- French, J., & Raven, B. (1978). The Bases of Social Power. California Wads Worth Publishing Corp.

- Hartman, S. J., Yrle, A. C., & Galle, W. P. Jr, (1999). Procedural and distributive justice: examining Equity in university setting. *Journal of business ethics*, 20 (4), 337–351.
- Koopmann, R. (2003). The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, (16), 606–613.
- Leventhal, G. & Will, H. (1980). What should be done with theory? In Greenberg, social, exchange: *Advances in theory and research*, New-York: Plenum: 27–51.
- Meshane, S. L. & Glinow, M. A. V. (2000). *Organizational behaviour*: Mc Graw-Hill.
- Milles, R. (1980). *MACRO Organizational behavior*. The Good Year Publishing Comp. in C. Saitamonce California.
- Niehoff, B, & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 35(3), 527–556.
- Rahim, M. A. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11, 9–23.
- Weber, M. (1963). *Bureaucracy*. In J.A. Litterer (ed). *Organizations: Structure and behavior*. N.Y.: Wiley.