

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان

إعداد

د/ حنان البدرى كمال سليمان
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
بكلية التربية جامعة أسوان

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية - العدد السادس والسبعون - أغسطس ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

الملخص باللغة العربية :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان ، وتقديم تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية بالجامعة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستبانة تكونت من ستة محاور ، تم تطبيقها على عينة ممثلة من العاملين بجامعة أسوان للتعرف على واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية ، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٢٣٢) من مجموع (١٤٣) فرداً يمثلون العينة الأصلية أي ما نسبته ٢٠% من العينة الأصلية .

وأظهرت الدراسة أن هناك قصوراً واضحاً في الجانب الخاص بتطبيق اللوائح والقوانين، والذي انعكس بدوره على تحقيق العدالة التنظيمية ، كما اتضح أن الجامعة تعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين العاملين بالجامعة ووحداتها التنظيمية ، كما أن الجامعة لا تحرص على توفير المعلومات التي تمكن العاملين من مقارنة أدائهم السابق ، وأن هناك غياب لعملية تقييم أدائها من قبل المعنيين ، وتتعمد في بعض الأحيان إخفاء بعض المعلومات ، وأن هناك قصوراً في ممارسة الجامعة للإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات ، وأنها تتخذ بطريقة تتطرف عن الأسلوب العلمي لاتخاذها في ضوء معلومات دقيقة ، وغياب إشراك العاملين فيها ، كما أظهرت النتائج أن درجة التزام إدارة الجامعة بالعدالة في مساهلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم ضعيفة، ولا تحرص على الاستماع لمشاكل جميع العاملين بالشكل الكافي ، وسعيًا لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية ؛ فإن الباحثة قامت بإعداد تصور مقترح يهدف إلى تفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية بجامعة أسوان لتوفير بيئة مناسبة لرفع كفاءة أداء العاملين بالجامعة .

***Suggested Perception to Activate the Role of Administrative
Transparency in Achieving Organizational Justice among Workers at
the University of Aswan***

The study aimed to identify the reality of the role of administrative transparency in achieving organizational justice among employees at Aswan University, and presenting the perception of proposal to activate the role of administrative transparency in achieving organizational justice in the university, and the researcher used the descriptive method and a questionnaire consisting of six axes, which were applied to a representative sample of employees at Aswan University To identify the reality of the role of administrative transparency in achieving organizational justice, the number of the sample has reached (232) out of a total of (1143) individuals representing the original sample, or 20% of the original sample.

The results of the study showed that there is a clear deficiency in the aspect of application of regulations and laws, which in turn reflected on the achievement of organizational justice, as it turned out that the university is working to find an open communication system between university employees and its organizational units, Also, the university is not keen on providing information that enables workers to compare their current performance with their previous performance, it does not allow to evaluate its performance by the stakeholders, and sometimes it intentionally hides some information, and that there is a failure in the university's practice of formal decision-making procedures, and that it is taken in a way that avoids The scientific method to take in light of accurate information, and the absence of the involvement of workers in it.

The results also showed that the university administration does not adhere to justice in holding workers accountable for their performance of their work, and not to listen to the problems of all workers without discrimination, and in order to activate the role of administrative transparency in achieving organizational justice; the researcher has prepared a proposed concept aimed at obligating the University of Aswan to activate the role of administrative transparency in achieving organizational justice to provide an appropriate environment to raise the efficiency of the performance of university employees.

المقدمة

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة للمؤسسات التربوية بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة في المجتمع ، ظهرت ضرورة بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة ، خاصة ما يتعلق بنظم الإدارة فيها ، ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث تهتم بقضايا حديثة كالشفافية الإدارية وتحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات لبناء العلاقات والممارسات والتعاملات الإدارية على أسس متينة ، وتوفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية ، يتضمن المصادقية والثقة بين الرئيس والمؤوسين من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسئولياتهم على أكمل وجه ، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل .

و تعتبر الجامعات الحلقة المجتمعية الأكثر استجابة لمتطلبات التطور، فالنمو السريع والكبير في الخدمات التي يحتاجها المجتمع جعل إدارة المؤسسات التربوية ومنها الجامعات بحاجة ماسة إلى قيادات تتحلى بعدد من الخصائص، أهمها: النزاهة، وتفعيل العمل الجماعي، والتقيد بأخلاقيات العمل المؤسسي ، بناء على ذلك أوصت عديد من الدراسات بضرورة توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات، والشفافية مع المستويات الإدارية الأدنى في المؤسسات التابعة لها، وهذا يستلزم الإفصاح عن المعلومات والالتزام بأسلوب المشاركة، فالمعلومات ليست دائما تأتي من خارج المؤسسات ، إذ إن كماً كبيراً من هذه المعلومات يأتي من تفاعل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ذاتها، ومن ثم فإن هذه المعلومات ينبغي أن تخضع للتحليل والتقويم والإبداع من جانب متخذ القرار بمختلف الوحدات (مخيمر وآخرون ٢٠٠٠: ١٢) .

وتؤدي الجامعات دورا كبيرا في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يتطلب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة عديد من المشاكل الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري (العمرى، ٢٠١٣: ٣٤٥).

ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بعد ملاحظة عجز الانظمة الإدارية في عصر العولمة والثورة المعرفية والتكنولوجية ، حيث يعد منهج الشفافية الإدارية طريقة جديدة في التفكير تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين، في حين أن جميع العاملين في المؤسسات لابد أن يتحملوا مسؤولياتهم الكاملة في تحقيق الاهداف وتنفيذ المهام ، كما أن كافة المعلومات متاحة لجميع المعنيين بها، وإذا تم تطبيق الشفافية في المؤسسات الإدارية، تصبح المؤسسة أكثر وضوحاً في توجهاتها ؛ مما يزيد من روح الانتماء لها، ويعزز دور الولاء لدى العاملين، ويزيد من إنتاجيتهم، حين يعرفون كل شيء عنها بوصفهم جزءاً من هذه المؤسسة (الراشدي، ٢٠٠٧: ٣٢).

وتتضمن الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي والجامعي جملة العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية، وتوفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية يعمل على توفير المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد ، للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل ، كما أن المؤسسات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات ، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة (أبو كريم، ٢٠٠٥: ٧٢).

كما أن للجامعات دوراً كبيراً في ترسيخ مبادئ الشفافية والعدالة ؛ وذلك لمعالجة عديد من المشاكل الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الاجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري، لذا كان لا بد من وضع قوانين وضوابط لتنظيم هذه المؤسسات وللتأكد من أنها ذاهبة في الاتجاه الصحيح وتحقق الأهداف المنشودة منها، وبما أن الجامعات تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات التنظيمية ؛ الأمر الذي أضحى معه ضرورة وجود مناخ من العدالة التنظيمية لنجاح العلاقات التنظيمية ؛ وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة.

وتعد العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين في الجامعات ، ويتوقف عليها قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات

والأحداث المحيطة بها لمواجهة التحديات التي تواجه الجامعات المعاصرة ، نظرا لتنوع الموارد البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية (الزهيري ، ٢٠١٥ : ٢) ، وتكتسب العدالة التنظيمية أهميتها من حيث مخرجاتها التنظيمية ؛ إذ تعد من أهم المحددات للرضا الوظيفي للعاملين ، فإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في الجامعة مرتبط بمجموعة من العوامل من أهمها الأسلوب المتخذ من قبل الرؤساء في الجامعة ، ومدى قدرتهم على بناء أجواء الثقة والصراحة والتواصل التي تسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح (زايد ، ٢٠٠٦ : ١٦-١٨) .

كما تتجلى العدالة التنظيمية في إدراك العامل لمعدل الإنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة التي يتلقاها داخل الجامعة ؛ فإحساس العامل بتناسب العوائد التي يحصل عليها ومدخلاته يشير إلى العدالة التوزيعية ، أما إدراكه لنزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد التنظيمية كالأجر والمنح ، وترقية العاملين ، وتحديد مستحقي المكافآت فيشير إلى العدالة الإجرائية ، كما أن مشاكل العاملين في صناعة القرارات المتخذة في الجامعة وصدق السلطة وصراحته وإخلاصه في التعامل وعدم تحيزه في تطبيق القرارات يعكس عدالة المعاملة ، أما عدالة التقييم فتشير إلى مدى العدالة في تقييم أداء العاملين (سمراء ودليله ، ٢٠١٥ : ١٧) .

ولا يتسنى للجامعات الإسهام في تحقيق التنمية والتقدم إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وأداء متميز ، حيث يكون ذلك مرهوناً بمدى توافر مستوى مقبول من المبادئ الأساسية التي دعت المدارس الإدارية المختلفة إلى تطبيقها وتفعيلها من خلال التعامل مع العاملين على أساس من المساواة والإنصاف في جميع الجوانب التنظيمية ؛ وحيث إن الجامعات من المؤسسات التي تؤدي دوراً محورياً في إعداد الأجيال وتنمية المجتمع وضمان تميزه ؛ فإن هذا المبدأ إذا ما تطبيقه في الجامعات ، فإنه سيحقق مخرجات ذات كفاءة عالية للنهوض بالمجتمع ، كما يمكنها من أن تكون قادرة على تحمل أعباء الحياة (فوزية ، ٢٠١٤ : ١١) .

وبناءً على أهمية الشفافية الإدارية وفي ظل قلة الدراسات العلمية التي تربطها بالعدالة التنظيمية ، تولد لدى الباحثة الرغبة في التعرف على تفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان .

مشكلة الدراسة :

أكدت عديد من الدراسات مثل دراسة (نجم ، ٢٠١٣ : ٧٦) ، ودراسة (رمضان ، ٢٠١٣ : ٣٥٠) أن الجامعات المصرية تعاني من وجود كثير من أوجه القصور والمشكلات والمعوقات منها : غياب الشفافية وإهمال معايير التمييز والاقتدار في اختيار القادة الإداريين ، فضلا عن اعتقاد بعض الإداريين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط ، كما توصلت دراسة (خليل ، ٢٠١٦ : ١٣٩-١٤٠) إلى أن الجامعات تعاني من غياب المساءلة والمحاسبية الذي انعكس بدوره على هجرة الكفاءات إلي الجامعات الخاصة والدولية ، بالإضافة إلى قلة اطلاع معظم القيادات الجامعية على القضايا المعاصرة والتوجهات المستقبلية التي تؤثر على المجتمع الجامعي بصفة مستمرة ، ومحاولة استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط الجيد .

وكشفت دراسة (شلبي ، ٢٠١٨) إن أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية ، هي غياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة ، كما أظهرت دراسة (شبل ، ٢٠١٩) أن مستوى العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة بني سويف متوسطة ، كما أوصت دراسة (مصطفى ، ٢٠١٧) بضرورة توفير مناخ تنظيمي بجامعة طنطا يسوده الشعور بوجود العدالة التنظيمية ، وخلق بيئة عمل تكون مواتية وداعمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة .

وعلى صعيد جامعة أسوان أظهرت نتائج الدراسة التي قامت بها (جاد ، ٢٠١٣ : ٣٤٢-٣٥٠) أن جامعة أسوان تعاني من مجموعة مشكلات منها : القصور في وضع خطط للتحسين والتطوير بالإضافة إلى غياب الشفافية وضعف مراعاة إدارة الجامعة للكفاءة والخبرة في توزيع المهام والمسئوليات ، وضعف توجيه الأفراد وفقا لخبرتهم وقدرتهم على العمل ، فضلا عن قلة اهتمام إدارة الجامعة بتقديم الحوافز والمكافأة لذوي الأداء المتميز ، وغياب حرص إدارة الجامعة على اكتشاف المتميزين والكفاءات من خلال عملية الرقابة ، وكذلك افتقار الجامعة إلى سياسات واضحة في آليات مراقبة الأداء ، وتقويم الجودة للعاملين بإدارة الجامعة ، فضلا عن غياب الأداء الأفضل للعمليات الإدارية وتخلف الاتصالات الادارية ، وغياب روح الفريق وضعف الاعتماد على معايير الكفاءة في توزيع المهام والمسئوليات .

كما كشفت نتائج دراسة (كمال ، ٢٠١٩ : ٥٧-٥٨) عن تواضع مستوى جامعة أسوان في حفظ المعلومات الإدارية وجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات ، وضعف امتلاك الجامعة القدرة على

التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة للتغيير ، كما أوضحت الدراسة أن الجامعة لا تحرص بشكل كبير على تسهيل طرق الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين .

كما توصلت دراسة (محمود : ٢٠١٦ : ٥٠) إلى وجود بعض المعوقات التي تقلل من قدرة جامعة أسوان التنافسية، ومن أهمها ضعف المهارات المعرفية والإدارية لدى العاملين بالجامعة والقيادات الادارية .

كما أظهرت نتائج دراسة (ضاحي، ٢٠٢٠ : ٥٢) عدم وجود محفزات كافية من الجامعة للعاملين بها لممارسة أدوارهم بشكل من الاستقلالية دون تدخل أو تقييد .

وبالرغم من توفر عديد من الدراسات التي بحثت العدالة التنظيمية من جوانب عدة، والشفافية الإدارية من جوانب أيضاً عدة، إلا أن الشفافية الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لم تنل الأهمية التي تستحق في البيئة المصرية، وخاصة جامعة أسوان ، وبالنظر إلى الأدبيات السابقة للشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية ؛ ولما لأهمية الشفافية الادارية في تعزيز منظومة العمل الإداري وزيادة إنتاجيته وكفاءته، وتحقيق الأمن والإستقرار النفسي والوظيفي لدى العاملين ؛ ولأهمية العدالة التنظيمية في رفع كفاءة الإنجاز فإن مشكلة الدراسة تبلورت في كيفية تفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان .

أسئلة الدراسة

أمكن بلورة المشكلة في الأسئلة الآتية :

- ما الإطار الفكري للشفافية الإدارية بالجامعات في الأدبيات التربوية ؟
- ما الأسس الفكرية للعدالة التنظيمية بالجامعات في الأدبيات التربوية ؟
- ما واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان ؟
- ما التصور المقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان ؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلي:

- عرض الإطار الفكري للشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية بالجامعات في الأدبيات التربوية.
- التعرف على واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان

- تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان.

أهمية الدراسة:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من الجوانب الآتية:

- حداثة موضوع الشفافية الإدارية كمدخل من المداخل الإدارية المهمة التي تعدّ شرطاً أساسياً لممارسة الديمقراطية وتنمية المجتمعات والارتقاء بمكانتها بين دول العالم، والحاجة الملحة لترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمساءلة بمختلف قطاعات الدولة ومؤسساتها، وخاصة قطاع التعليم العالي.
- تلاهمت مع التوجهات الوطنية والدولية في مجال الارتقاء بالعمل الإداري المؤسسي المبني على ممارسات النزاهة والشفافية، والرقي بمستوى أداء الجامعات التي تعدّ المحور الرئيس في منظومة مؤسسات التعليم العالي، ويتوقع المجتمع منها القيام بدور مؤثر لتعزيز مبدأ الشفافية، وتحسين كفاءة وفاعلية العمل الإداري والأكاديمي لتحقيق أهداف وغايات سياسة التعليم العالي في مصر.
- توفير قاعدة بيانات لإدارة جامعة أسوان حول ممارسة الشفافية الإدارية ومعرفة معوقاتهما وسبل تحسينها .
- إفادت الدراسة أصحاب القرار في وضع الإجراءات والخطط التي تساهم في زيادة العدالة التنظيمية لدى منسوبي الجامعة؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الجامعة .
- تتوقع الباحثة أن نتائج هذه الدراسة قد تساعد قيادة جامعة أسوان في تفعيل إجراءات العدالة التنظيمية ورسم السياسات بما يحقق التوازن بين متطلبات وحاجات العاملين ومتطلبات وحاجات الجامعة في إطار الحقوق والواجبات التي نصت عليها النظم والقوانين واللوائح الجامعية .

- ساعدت هذه الدراسة بما تتضمنه من محتوى نظري وآخر إجرائي المعنيين في جامعة أسوان من إعداد وتصميم البرامج التدريبية للقيادات الإدارية والأكاديمية والتي من شأنها تفعيل العدالة التنظيمية في الجامعة .

- كما استمدت الدراسة أهميتها من تطبيقها على العاملين بجامعة أسوان الذين يمثلون ركيزة أساسية من ركائز الخدمة التعليمية الجامعية المتميزة .
حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تناول الأدوار التالية للشفافية الإدارية ،وهي:(القوانين واللوائح، والمعلومات وإجراءات العمل ، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، والاتصال الإداري، وتقييم الأداء، والمساءلة) ،في تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان .

- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على العاملين ببعض كليات جامعة أسوان .

- الحدود الزمنية : طبقت الدراسة في الفترة من ١٥ / ١١ / ٢٠١٩ م إلى ٣٠ / ١١ / ٢٠١٩ م.

- الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة علي بعض كليات جامعة أسوان .

مصطلحات الدراسة

• الشفافية (Transparency)

يقصد بها في اللغة : من الشف والشف هو الثوب الرقيق ، وقيل الستر الرقيق ، الذي يرى ما وراءه ، وجمعه شفوف ، وشف ،يشف شفوفاً وشفيفاً وشففاً ، فهو شف وشفيف : أي ظهر ما وراءه واستشفه ظهر ما وراءه (ابن منظور ، ٢٠١٠ : ١٨٠)

ويشير برودر (Broder,2014:43) إلى أن مفهوم الشفافية يبني على أربع سمات أساسية ؛ ألا وهي : الإفصاح عن المعلومات ، والانفتاح ، والوضوح ، والمصادقية .

وتعرّف الشفافية بأنها "حق كل فرد (من العاملين أو المتعاملين أو الجمهور) في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي (هلال، ٢٠١٠ : ٥٩) .

• الشفافية الإدارية (Adminstrative Transparency)

تعرف الشفافية الإدارية بأنها مجموعة الأنماط السلوكية والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة ، والتي تتضمن الكشف المقصود عن المعلومات والتشاركية في صنع القرارات ، ووضوح السياسات والتشريعات ، والقائد ذو الشفافية يجب أن ينأى بنفسه عن مقارنة دوائر الشبهات عموماً والمالية خاصة ، ويبعد تماماً عن كل ما يمس

أمانته ويخدرش كرامته من تصرفات مادية ومعنوية ، ويكون ذا شفافية في كل ما يقدمه من معلومات صادقة للمستفيدين مفتوحاً لكل من يطرق بابه (الكردي، ٢٠١٥: ٢٦)

كما تعرف بأنها "إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديداً ، وهي منهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب ، والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة (دودين، ٢٠١٠: ٣١٣) .

كما تعني الشفافية الإدارية توافر المعلومات حول أعمال المنظمة الداخلية وأدائها وهذا يتيح "قابلية ملاحظة الداخل " والذي يشير إلى قدرة الأفراد والجماعات خارج المؤسسة على رصد الأنشطة والقرارات المتخذة داخل المنظمة (Grimmelikuijsen&el.al,2013:375) .

وتعرف الباحثة الشفافية الإدارية بأنها : مجموعة الآليات والأدوار التي تنتهجها إدارة جامعة أسوان نحو العاملين بها تتضمن الوضوح التام للقوانين واللوائح ونشر المعلومات وتبسيط إجراءات العمل ، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، والاتصال الإداري ، والإفصاح عن نتائج تقييم الأداء والمساءلة العادلة للجميع من أجل تحقيق العدالة في العمل .

• العدالة (Justice):

لغة : مشتقة من العدل والعدل ضد الجور ، وعدل الحكم تعديلاً أقامه وعدله وعادله بمعنى وازنه ، والعدل هي المثل والنظير كالعديل والاعتدال وعدل عن الطريق أي مال عنه ، وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما وهكذا فإقامة العدل هي تسوية بين النظيرين أو النظراء (خرموش، ٢٠١٤: ٢٣) .

- وعرفها آدمز (Adams, 1965) الذي بدأ في اظهار بذور هذا المفهوم بأنها :المساواة التي تضمن للفرد أو المواطن مقارنة مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدّل مخرجات الزملاء الآخرين في العمل نسبة إلى مدخلاتهم، إذ يتحقق العدل عندما يتساوى المعدّلان ويقع الحيف ويشعر الفرد بالظلم عندما لا يتساوى المعدّلان (البكار، ٢٠١٢: ١٧) .

• العدالة التنظيمية (JUSTICE ORGANIZATIONAL)

في العديد من البحوث الإدارية والنفسية والتي تولت اهتماماً كبيراً بموضوع العدالة التنظيمية ، يتفق العديد من الباحثين على كون العدالة التنظيمية هي ذلك الإدراك لدي العاملين بأن السلوك التنظيمي عادل (Mirza Muhammad Azeem,et.,al.274) أو أنها العدالة في بيئة العمل (Celik & Sariturk,2012,358) .

- وتعرف العدالة التنظيمية على أنها : المتغيرات التنظيمية الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر (البوق، ٢٠١٤: ١٥)

-وتعرفها (الدهبي ، ٢٠١٤: ٤٩) بأنها تتجلى في درجة تحقق المساواة والنزاهة في الواجبات والحقوق، فالأجور التي تتناسب مع العمل وأعبائه، وساعات العمل والراحة المناسبة، والإجراءات العادلة للترقية والنقل والتدريب والمكافأة والعقاب، كلها تساهم في رفع الروح المعنوية للعامل وتعطيه إحساساً بالعدالة التي تجسدها منظمته .

وتعرف الباحثة العدالة التنظيمية بأنها : درجة تحقيق المساواة والنزاهة والحقوق التي تسعى جامعة أسوان لتحقيقها للعاملين بها ، ومدى إحساسهم بالمساواة والإنصاف في توزيع المهام وإجراءات العمل، وعدم التحيز في المعاملة التي يتلقونها من المدير المباشر، والتي تساهم في رفع الروح المعنوية والإحساس بالعدالة .
الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وفقاً للمحورين الآتيين ، وقد تم ترتيبها داخل كل محور وفقاً للتسلسل التاريخي لإجرائها من الأحدث إلى الأقدم ، كما تم عرض الدراسات العربية أولاً تليها الدراسات الأجنبية مع مراعاة التسلسل التاريخي أيضاً لها ، وذلك على النحو الآتي:

أولاً -المحور الأول : الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية بين مؤسسات التعليم العالي

- دراسة حسن و رخا (٢٠١٨) التي هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في مجالات (القوانين واللوائح والمعلومات وإجراءات العمل والمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات والاتصال الإداري ، تقييم الأداء والمساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، والكشف عن الفروق ذات

الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الوظيفة - سنوات العمل بالكلية) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكلية ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها : جاء واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في جميع مجالاتها بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين حول جميع مجالات الشفافية الإدارية والمجالات ككل تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات العمل بالكلية .

- وتناولت دراسة عبد الوهاب (٢٠١٦) أثر الشفافية الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الأكاديميين، والموظفين الإداريين والفنيين حيث بلغ من شملهم المسح (52) ، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين (الشفافية الإدارية والتميز المؤسسي) ، وخلصت الدراسة إلى إن الشفافية الإدارية من الموضوعات المؤثرة والمهمة على موضوع التميز المنظمي في الجامعة ، أما أهم التوصيات فتمثلت في زيادة الانفتاح وعدم الانغلاق في تقديم المعلومة الواضحة والصريحة إلى الأفراد العاملين.

- وقام الربيع (2015) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية والمواطنة التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وإعداد رؤية مقترحة لتطوير ممارستهما في الجامعات السعودية الحكومية، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي ، وكانت أدوات الدراسة الاستبانة والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات السعودية الحكومية البالغ عددها (24) جامعة، ومن جميع أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (23324) عضوا ، كما شملت جميع عمداء الكليات في الجامعات السعودية الحكومية البالغ عددها (508) عمداء ، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (1176) عضوا ، كما تم أخذ عينة من عمداء الكليات بلغت 20 عميدا ، وكانت أبرز النتائج أن درجة ممارسة القيادات الجامعية

للشفافية الإدارية في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

- دراسة يمني عتوم (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة ، وقد تكونت عينة الدراسة من ٨٩ قائدا أكاديميا ومن ٢٤٥ عضو هيئة تدريس موزعين على ثلاث جامعات رسمية وثلاث جامعات خاصة ، حيث أخذت عينة طبقية عشوائية ، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة كانت بدرجة متوسطة ، وأن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بممارسة الشفافية من خلال وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في مجال القوانين والتشريعات ، ثم مجال الاتصال ثم الثقافة التنظيمية ثم القرار ، وكانت أقلها في مجال المؤثرات الخارجية.

- وجاءت دراسة العمري (2012) بهدف التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقات وطرق تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية وهي كالاتي:(جامعة الملك فيصل، جامعة أم القرى ، جامعة الملك خالد، وجامعة القصيم، وجامعة تبوك)، البالغ عددهم (5346) عضوا، وتكونت عينة الدراسة من (1070) عضوا، وأظهرت النتائج أن الدرجة الإجمالية لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، وكانت أعلى أبعاد ممارسة الشفافية هي الاتصال الإداري ، وبعد الشفافية في المعلومات وآليات العمل، وبعد الشفافية في الانظمة والقوانين، ثم بعد الشفافية في تقييم الأداء، وبعد الشفافية في صنع القرارات، ثم بعد الشفافية في المساءلة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الإجمالية لمعوقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كبيرة.

- دراسة حرب (٢٠١١) بعنوان واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية ،اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت استبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية طبقية من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى بلغ حجمها (٢٠٥) أفراد،وأظهرت الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية وأظهرت الدراسة درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، كما بينت الدراسة موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد، ومع ذلك لا يوجد اهتمام كافٍ من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتبني فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم، حيث كانت موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة ضمن الدرجة المتوسطة.

- دراسة بداح (Ahmed Badah,2013) التي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، بتطبيق استبانة على عينة حجمها (٩٣) رئيس قسم علمي ، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية ضعيفة بشكل واسع وأنه لا توجد علاقة بين متغير الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة وبين ممارسة الشفافية الإدارية ، وقد أوصت الدراسة بتعميق زيادة الوعي بممارسة الشفافية الإدارية من الكادر الإداري وأعضاء هيئة التدريس من طريق التدريب ، وذلك بنشر الخبرات الأجنبية والنجاحات التي تمت في الجامعات العالمية بعد تطبيق الشفافية ، وذلك بهدف القضاء علي المحسوبيات خاصة عند تعميم واتخاذ القرارات .

- دراسة هازلكرن (Hazelkorn, Ellen,2012) هدفت الدراسة إلى تعرف الخلفية النظرية للشفافية وأدواتها،مثل: الاعتماد الأكاديمي المحلى والعالمى ، ونماذج القياس والتصنيف وجوانب الاختلاف بينهما ، كما هدفت إلى اقتراح الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر قدرأ أكبر من الشفافية والمعلومات لأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي

تقدمها مؤسسات التعليم العالي، وتحديد درجة تأثير هذه الأدوات في التحديات التي تواجهه ومدى قدرة الأدوات على دعم أهداف سياسة التعليم العالي وتوجهاته الإستراتيجية ومتطلبات مجتمعات المعرفة ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسية لدعم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها ، مثل : نشر ثقافة النزاهة والمحاسبية وفق مبدأ الثواب والعقاب ، وتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين ؛ وصولاً الى تحديث وتطوير التعليم العالي .

وأجرى سفنسون (Svensson, 2007) دراسة هدفت إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية، حيث تم اختيار عينة مقدارها (87) من كبار المسؤولين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي والهيئات الإدارية في السويد، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية، وقد تلخصت نتائج الدراسة في أن درجة الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي عالية.

ثانياً-المحور الثاني : الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية بين مؤسسات التعليم العالي :

- دراسة الحداد (٢٠١٨) وهدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتفعيل العدالة التنظيمية في جامعة إب باليمن، من خلال التعرف على واقع العدالة التنظيمية في جامعة إب ، وكذلك التعرف على درجة أهمية تطبيق العدالة التنظيمية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات التي تضمنت (٥٢) فقرة ، وقد توصلت الباحثة إلى أن واقع العدالة التنظيمية جاء بدرجة (ضعيفة) إذ حصلت جميع المجالات على المتوسط الحسابي (٢.٢١) وإنحراف معياري (٠.٦٧) بشكل عام ، حيث احتل مجال العدالة الاجرائية المرتبة الأولى ، تلاه في المرتبة الثانية مجال العدالة التعاملية ، وجاء في المرتبة الثالثة مجال العدالة التوزيعية ، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال العدالة التقويمية ، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية تطبيق العدالة التنظيمية بشكل عام ، تعزى لمتغيرات البحث ، وهي : الجنس ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة .

-دراسة محمود والعلی (٢٠١٨)هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران ، واستخدمت الدراسة تحليل ارتباط سيرمان بالاعتماد على البيانات الأولية التي تم تجميعها من خلال أداة الاستبيان ، والبيانات الثانوية التي تم تجميعها من بعض الكتب والأبحاث ذات الصلة بالموضوع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات ، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ، أهمها: وضع نظام للحوافز في الكلية بما يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع العاملين على الحوافز.

- دراسة هيلة السويلم (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق العدالة التنظيمية لدى القيادات النسائية في الجامعة السعودية الإلكترونية بالرياض ، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لديهن والكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى الموظفات الإداريات في الجامعة السعودية الإلكترونية بالرياض ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي ، والاستبانة أداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٩) موظفة ، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدي الإداريات في الجامعة السعودية الإلكترونية ، أن جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى ، وجاءت عدالة التعامل في المرتبة الثانية ، وجاءت العدالة الإجرائية في المرتبة الأخيرة ، وهناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي ، فكلما زاد مستوى العدالة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعة السعودية الإلكترونية زاد مستوى الانتماء التنظيمي ، وأوصت بالاهتمام ببناء علاقات إيجابية تتسم بحسن المعاملة بين رؤساء الأقسام والعاملين لتحقيق مستوى عال من الثقة والأداء الوظيفي .

-دراسة دراوشة (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، و تكونت عينة الدراسة من (٣٧٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الأردنية، وللتحقق من أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٣٢) فقرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة . وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات: نوع الجامعة والرتبة ، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية ، ولمتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة ، أو الرتبة الأكاديمية، أو الجنس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

-دراسة محمد الطبولي ، رمضان كريم ، ابتسام العبار (٢٠١٥) وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنى غازي بالعدالة التنظيمية في ضوء متغيرات النوع والمؤهل العلمي والدرجة العلمية ، وعلاقة ذلك الإحساس بدرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق ذلك ، وطبقت أاداتا الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٢٧٦ عضو هيئة تدريس يعملون في كليات الجامعة وكشفت النتائج عن وجود ارتباط دال إحصائيا بين مستوى إحساس أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التنظيمية ودرجة توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم .

-دراسة البوق (٢٠١٤) التي هدفت إلى تعرف دور إدراك العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالرياض ؛ ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٥٥) موظفة من الموظفات الإداريات بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، مستخدمة في ذلك لاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وبينت النتائج أن الموظفات الإداريات يدركن العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة ، كما اتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة من موظفات الجامعة يدركن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة ، وكذلك أظهرت النتائج

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين كل من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية. وقد اوصت الدراسة بضرورة توعية موظفات الجامعة بأبعاد العدالة التنظيمية وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تنمية المهارات الإدارية من خلال تعزيز ثقافة المشاركة بينهم، وأن تضع الجامعة خطة لدعم مدركات العدالة التنظيمية مما يؤدي بدوره إلى قيام الموظفين بالمزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعة.

-دراسة بارزوكي وساراند(Barzoki, sarand, 2015)هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل للموظفين في جامعة آزاد شبستر، وكان مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الجامعة، وتم استخدام المنهج المسحي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (120) موظفًا، ومن أبرز النتائج أن هناك علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل وهذا يعني عندما تزيد العدالة والالتزام تزيد أيضًا جودة حياة العمل في البيئة الوظيفية.

-دراسة (Awang& aAhmad(2015) وهدفت الدراسة إلى تعرف أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية ، والتقييمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العالي الماليزي ، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٦٣) عضو هيئة تدريس بالكليات البوليتكنيكية بخمس مناطق بماليزيا (وهي المنطقة الشمالية والوسطى والغربية والشرقية وبورنيو) وتوصلت الدراسة إلى أن بعدي العدالة التوزيعية والتفاعلية فقط هما اللذان لهما تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية .

-دراسة Nwibere (2014) وهدفت إلى اختبار العلاقة الأمبريقية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٢٤٥) عضو هيئة تدريس بتسع جامعات مختارة بمنطقة Niger Delta بنيجيريا ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بإبعادها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية والتفاعلية) وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة (الإيثار ، اللياقة ، الروح الرياضية والسلوك الحضاري والالتزام العام) .

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

- بالنظر لما سبق عرضه من الدراسات السابقة، يتضح أنها لم تتناول متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة ، وهو ما يشير إلى افتقار أدبيات البحث التربوي إلى تناول متغيرات الدراسة -في حدود علم الباحثة - في البيئة المحلية الأسوانية فضلا عن المصرية ؛ مما يجعل الدراسة تتميز بكونها تتناول موضوعاً جديداً وهو(دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية) ضمن إطار الموضوعات المستجدة والمعاصرة في الإدارة التربوية . وتتميز هذه الدراسة كونها استفادت من أدبيات الدراسات السابقة وخبرات الباحثين السابقين الذين تناولوا مفردات مرتبطة بالدراسة الحالية مما يدعمها ويقوي حجيتها، لذا تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة وأوجه القصور في الدراسات السابقة لتكمل مسار البحث للوصول لأفضل النتائج والتوصيات.

- اقتصرت الدراسة الحالية في تناولها للدراسات السابقة على الجامعات فقط رغم كثرة الدراسات التي تناولت محوري الدراسة في المنظمات الأخرى ، وتناولت الدراسات السابقة جامعات مختلفة ، مثل : جامعة الأزهر ، والجامعات الأردنية والسعودية ، والفلسطينية ، وجامعة بنى غازي بليبيا ، والجامعة الإسلامية بالإضافة إلى بعض الجامعات في بلدان أجنبية مثل : السويد ، وأمريكا ، والبرازيل ، ونيجيريا ، وإيران ، وماليزيا .

-استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توسيع خلفية الباحثة الفكرية والتطبيقية لتحديد موضوع الدراسة وبلورة شكلها وتعيين مسارها ، ونطاق معالجتها ويمكن إجمال جوانب الإفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- حديد الإطار العام للخلفية النظرية والفكرية للدراسة الحالية.

-الإفادة من التوصيات والنتائج .

- بناء أداة الدراسة (الاستبانة) التي طبقت في الدراسات السابقة.

- توجيه الباحثة نحو عديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات ذات العلاقة عند مناقشة النتائج وتحليلها.

منهج الدراسة

لكي تحقق الدراسة الحالية أهدافها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات وأفية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي ، ويمكن تحليلها وتفسيرها ؛ ومن ثم الخروج باستنتاجات منها ؛ بغية تحسين الأداء والأوضاع (عدس ، ٢٠١٦ : ٢٣٥) ، وقد قامت الباحثة بتوظيف هذا المنهج من خلال دراسة نظرية يتم من خلالها استعراض الشفافية الإدارية بجامعة أسوان ، وكيف يمكن من خلاله تحقيق العدالة التنظيمية لهذه الجامعة الناشئة ، وذلك من خلال تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان .
أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة استبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من العاملين بجامعة أسوان للتعرف على واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان .

خطة السير في الدراسة

سارت الدراسة الحالية وفق المنهج المستخدم على النحو الآتي:
أولاً : الإطار النظري للدراسة ؛ وتضمن :

١- الشفافية الإدارية بالجامعات في الأدبيات التربوية

٢- العدالة التنظيمية بالجامعات في الأدبيات التربوية.

٣- دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية بالجامعات.

ثانياً : الإطار الميداني:

وفيها يتم التعرف على واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان ، ثم مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها .

ثالثاً : خلاصة النتائج والتصور المقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان .

أولاً: الإطار النظري

١- الشفافية الإدارية

أ- مفهوم الشفافية الإدارية

المتصفح للكتابات المتعددة التي استخدمت مفهوم الشفافية الإدارية يجد أنه على علاقة بمفاهيم متعددة كالنزاهة أو العدل أو الوضوح أو المكاشفة ، كما استعملته منظمة الشفافية الدولية أن غياب الشفافية يعني وجود الفساد والظلم ، كما ارتبط بمفاهيم المساءلة والحرية والديمقراطية وحقوق الإنسان ، كما تم تضمينه في العديد من المداخل الإدارية الحديثة مثل الإدارة على المكشوف والإدارة بالرؤية المشتركة والإدارة المفتوحة .

وتعرّف الشفافية الإدارية بأنها "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع (السكرانية، ٢٠١١: ٢٠٣)." .

كما تعني "الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة، نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة و المراقبة المستمرة (الراشدي، ٢٠٠٧: ١٥)" .

وتعرف بأنها "الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها ، وكذلك النزاهة في تنفيذها" (اللوزي، ٢٠٠٠: ١٤٣)." .

والملاحظ هنا أن الشفافية لم تعد تقتصر على مفهوم الوضوح فقط وإنما أصبحت. منهاج عمل في مختلف النشاطات، وأصبحت الدعوة إلى اعتمادها تأخذ حيزاً واسعاً من اهتمام هذا العالم، وتُوج هذا الاهتمام بإنشاء هيئة متخصصة خلال عام ١٩٩٣م سميت منظمة الشفافية الدولية (الكيلاني وسكجها، ٢٠٠٠: ٧١-٧٢)." .

من خلال التعاريف السابقة ترى الباحثة أن الشفافية الإدارية تتضمن ما يأتي:

١- وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ومرونتها ووضوح لغتها، بحيث يسهل فهمها.

٢- تبسيط الإجراءات ومرونتها؛ مما يسهل عملية إنجاز المعاملات ببسر وسهولة .

٣- الانفتاح على الأطراف ذات العلاقة من خلال جعل المعلومات المتعلقة بالأنظمة والقوانين والقرارات والأعمال متاحة ومنظورة ومعروفة .

٤- تعزيز قيم الولاء والثقة بالمنظمة ؛ بسبب وضوح آليات اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء ، والتخطيط .

٥- تعزيز الدور الرقابي من كافة الأطراف ذات العلاقة على العمليات الإدارية في المؤسسة؛ مما سينعكس بالإيجاب على أدائها.

وبالتالي يمكن تعريف الشفافية الإدارية بأنها: الوضوح التام في القوانين والنظم، وتبسيط الإجراءات، وسهولة الوصول إلى المعلومات ونشرها ؛ مما يؤدي إلى تعزيز قيم الولاء والثقة بالمنظمة وتحقيق العدالة التنظيمية؛ مما ينعكس على أداء العاملين بالمنظمة .

ب- أهمية الشفافية الإدارية :

إن الشفافية الإدارية مطلوبة في المؤسسات التعليمية والجامعات خاصة بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة ، وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى ؛ حيث إن المكاشفة والوضوح والمصارحة يعزز الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم ويشد همهم ،وتكمن أهمية الشفافية في أنها تنطوي على وضع مدونة سلوك، تخلق الثقة وتؤكد عليها، وتتمثل أهمية الشفافية في أنها:

١- تعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات (السبيعي، ٢٠١٠: ١٧) .

٢- تحارب الفساد بكافة صوره وأشكاله (خرايشة، ١٩٩٧: ٢٤٢) .

٣- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة ، وذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والانظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية ، يترتب عليه اتخاذ قرارات غير سليمة ، الأمر الذي يعرقل عملية التنمية الإدارية . (اللوزي، ٢٠٠٠: ١٦٣) .

٤- تعمل على تقليل الغموض والضبابية .

٥- تساعد التشريعات في منع الانحراف وإزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات (الحربي، ٢٠١٢ : 35).

ويمكن القول أن أهمية تعزيز الشفافية الإدارية وتفعيلها كمبدأ عام في إدارة شئون المؤسسات والمنظمات لا يمكن حصر فوائدها ونجاح الإدارة في تحقيق أهدافها وأداء وظائفها أمور لا يمكن تحقيقها إلا مع وجود الشفافية والمشاركة في إدارة كافة شئون المؤسسة .

ج- مبررات تبني الشفافية الإدارية في الجامعات :

إن ممارسة الشفافية في التعليم العالي تزيد من الانتباه نحو عمليات التعليم والتعلم ، وتسهم بشكل إيجابي في ثقافة تغيير اتجاهات الإدارة الجامعية ، وتعمل على ضمان المساءلة وتحسين جودة التعليم العالي وتحفيز المنافسة بين الجامعات ؛ مما يؤكد أن زيادة الشفافية في مؤسسات التعليم العالي تجعل منها أنظمة أكثر انفتاحاً (Stensaker, 2003 : 150-158) ويمكن تلخيص المبررات الرئيسية لتبني تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات فيما يأتي :

- زيادة الضغط المجتمعي على الجامعات ومطالبتها بالافصاح عن أنشطتها وبرامجها الإدارية والأكاديمية
- وعي أفراد المجتمع بأهمية تبني الجامعات للشفافية الإدارية انطلاقاً من دورها في قيادة بقية مؤسسات المجتمع لترسيخ قيم النزاهة والشفافية .
- زيادة المخصصات المالية للتعليم العالي ، وخاصة الجامعات ؛ مما يتطلب إطلاع المستفيدين وأصحاب العلاقة على المجالات التي صرفت فيها هذه المخصصات ، ومردودها على الجامعة والمجتمع .
- التنافس بين الجامعات لتحقيق مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات ؛ مما يتطلب زيادة مواردها المالية للصرف على برامجها الأكاديمية والإدارية .

د- أنواع الشفافية الإدارية :

من خلال الاطلاع على أدبيات الشفافية ترى الباحثة أن الباحثين قسموا الشفافية حسب هيكلية المنظمة إلى ما يأتي :

-الشفافية الخارجية : ترتبط في مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم، حيث ينبغي أن تعمل الجامعات على تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو الجامعة ؛ وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها ، وما تواجه من عقبات وخفاقات في أداؤها ، وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع (.Henriques,2007:30) .

-الشفافية الداخلية : وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة. ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة ، وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية ويتضمن المصادقية والثقة بين الإدارة والأفراد (أبو كريم ، ٢٠٠٥: ٣٤) .

أي ان كلا من الشفافية الداخلية والخارجية يكمل كل منهما الآخر مما يساعد الجامعة علي تحقيق أهدافها الثلاث وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، فالشفافية الداخلية تتضمن أن توفر الجامعة المعلومات اللازمة لتيسير عملية التعلم وإجراءات البحث العلمي بالإضافة إلى السماح بتوفير قدر من المشاركة لصنع القرارات بما يساعد على المساءلة واكتشاف الأخطاء ؛ اما الشفافية الخارجية التي تهتم بشكل أساسي بالمجمع الخارجي أفرادا ومؤسسات وبما تقدمه من خدمات تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم ، هي بذلك تحقق الوظيفة الثالثة للجامعة وهي خدمة المجتمع.

كما أشار (دعيبس ، ٢٠٠٤: ٧٦) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية :

-الشفافية المدبلجة(المقلدة) : وهي شفافية منقولة متعسفة او مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها

-الشفافية المؤدلجة (الخادعة) : هي تلك التي تنطلق من مصالح وأيديولوجية مصدرها ومصمم آلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على نتائجها، وتبرز لخدمة هدف معين
-الشفافية الانتقائية: هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه.

وهذا التقسيم الي أشار إليها دعيبس لايتناسب بشكل كبير مه أهداف ووظائف الجامعة فالشفافية المدبجة شفافية منسوخة ولاتناسب عمل الادارات الجامعية التي تحتاج إلي قرارات وقوانين ومساءلة ، كما أن الشفافية الخادعة تخدع مصالح معينة وتبرز لخدمة هدف معين لايتناسب مع الجامعة كمؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع ، أما الشفافية المنتقاه فأنها تبعد عن الواقعية والصرحة وتعتمد أسلوب الاختيار الذي غالباً ما يكون صورة مضللة للواقع .

هـ- مستويات الشفافية الإدارية :

هناك مستويان للشفافية يجب التمييز بينهما حتى يمكن تقييم المنظمة في أنها تراعى مبدأ الشفافية في نشر المعلومات (عليان وجرار، ١٩٩٧، ٣٥٤-٣٥٦) ، وهما :
١- المستوى الذاتي: إن شفافية الإجراءات الإدارية في هذا المستوى تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الآتية :

- تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- تثبيت جميع مراحل انجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة .
- يجب أن يكون اختيار العاملين مبنيا على خبرتهم وكفاءتهم وبعيدا عن الوساطة والمحسوبية.
- اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية .
- تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق .
- تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة .
- تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية .
- تصويب عملية علنية تقييم الأداء .

٢ - المستوى الشمولي : في هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الآتية :

- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون .
- تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة على أن يتميز بسيادة روح المشاركة والحوار، و البعد عن فلسفة التوجه المباشر ، و تحديد آليات التنسيق والمتابعة .
- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص .
- تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية والرقابة المحاسبية والإدارات المالية والموازنة والمشتريات، والعدل والأمن في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة.
- إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بأشكاله.

ويتضح مما سبق أن الشفافية الإدارية تتطلب توافر المستويين الذاتي والشمولي فلا يمكن تحقيق الشفافية للمجتمع دون أن تكون الحكومة والإدارات المعنية بتحقيق الرقابة والمحاسبية والعدل والأمن للمؤسسات المتواجدة بها ، كما أن هذه المؤسسات حتي تحقق الشفافية فلا بد من تهيئة بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالممارسات والقرارات الإدارية في العمل اليومي واضحة ومتاحة ومفهومة للجميع ، وهي حق كل فرد من العاملين والمستفيدين من المؤسسات في سهولة الحصول على المعلومات وأليات صنع القرارات والتقييم لكل أدعاءات المؤسسة .

و- أبعاد الشفافية الإدارية في الجامعات :-

تتعدد الأبعاد التي تتحقق من خلالها الشفافية الإدارية في الجامعات، والأخذ بهذه المجالات في العمل الإداري يسهم في تحقيق التنمية الإدارية الشاملة ، ويحد من الفساد بكافة صوره ، وتتبنى الدراسة الحالية أبعاداً، هي :

القوانين واللوائح ، والمعلومات وإجراءات العمل، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاتصال الإداري ،وتقييم الأداء ، والمساءلة ؛ وذلك لاتفاق معظم الباحثين عليها وشمولها ،

فقد تناول الباحثون في دراساتهم معايير عديدة تتحقق فيها الشفافية الإدارية فنجد أن رمزي (٢٠١٣) تناول ستة معايير، هي: التشريعات والقوانين والأنظمة، الأداء والتقييم، الفساد والمساءلة، اتخاذ القرارات، إجراءات وواجبات العمل، المعلومات والبيانات، في حين تناولت حرب (٢٠١١) معايير: (نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، اللوائح والإجراءات والقوانين وتطبيقاتها) ، وكذلك دراسة الطشة وحوامدة (٢٠٠٩) التي تناولت معايير: (التشريعات والقوانين والأنظمة، الأداء والتقييم، المعلومات والبيانات، الإجراءات وآليات العمل، اتخاذ القرارات، الاتصال، الفساد والمساءلة)، وفيما يأتي توضيح ذلك:

• القوانين واللوائح:

يعرف القانون على أنه: " مجموعة القواعد العامة المنظمة لسلوك الأفراد في المجتمع التي تحملهم السلطة العامة على احترامها مع إمكانية استعمالها للقوة حين الضرورة (الصراف وحزبون ، ٢٠١١: ٢٠) .

وتعرف اللائحة بأنها: "مجموعة من المواد توضع لتنظيم العمل في هيئة أو مصلحة أو مؤسسة ولائحة تنفيذية ، مجموعة القيود والضوابط التي تحكم سير عمل ما (مصطفى وآخرون ، ٢٠٠٤: ٨٤٥) .

ويؤكد (السبيعي، ٢٠١٠: ٢٧) أن الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقوانين والأنظمة واللوائح ، فالشفافية في تعريفها تتناول مجال التشريعات والقوانين والأنظمة من حيث وضوحها وبساطتها، مما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المعنيين، بحيث تكون غير قابلة للتأويل، وألا تكون ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمان، بالإضافة إلى التركيز على موضوعيتها بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانات المنظمة، كذلك يجب أن تمتاز بالانسجام مع بعضها بحيث لا تتعارض مع تشريعات وقوانين أخرى.

وترى الباحثة أن الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقوانين، فبدون أن تكون هذه القوانين واضحة، ومعلنة، وبسيطة، لن تستطيع أن تؤدي دورها في خدمة الأفراد والمجتمعات، في حفظ الحقوق والحريات، ولن تتمكن من تنظيم العلاقة بين مكونات الهيكل الإداري .

الأمر الذي يعنى أن مراجعة القوانين واللوائح وتبسيطها لكي يسهل التعامل بها يعد مطلباً من متطلبات الشفافية الإدارية والعمل على نشرها ووضوحها بكافة السبل المتاحة بما يناسب مع روح العصر ويطور بيئة العمل فمن المهم أن تكون الأنظمة واللوائح الإدارية والأكاديمية في الجامعات واضحة ومعلومة لجميع منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة ، وكذلك لأصحاب المصلحة المستفيدين خارج الجامعة .

• الاتصال الإداري

تعتبر الاتصالات نشاطاً إدارياً واجتماعياً وإنسانياً ونفسياً تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي يتم الوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة (العامري والغالبى ، ٢٠٠٧ : ٤٩١) .

فالالاتصالات إذاً هي مفتاح فعالية الإدارة ، وعامل حيوي وأساسي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة وبقائها، فالالاتصالات هي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والآراء وغيرها) وإن معظم المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر هي أساسا مشكلات في الاتصال، والتي يترتب عليها شلل الإدارة واختلالها (حريم ، ٢٠٠٦ : ٢٧٤) .

وهناك علاقة قوية بين فاعلية الاتصال وتحقيق مبدأ الشفافية، حيث اعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها؛ فمقومات الشفافية المتمثلة بتدفق المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة والمجتمع الخارجي الذي يتواجد فيه، وتفعيل المساءلة، وتمكين الجميع من القيام بمسئولياتهم، والمشاركة المجتمعية، والنزاهة في جميع العمليات الإدارية، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها وقضايا أخرى تتعلق بالشفافية لا يمكن تفعيلها والقيام بها على خير وجه دون وجود نظام للاتصالات يتسم بالفاعلية، وجوهر الشفافية يقوم على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة، وهذه لا تتم إلا من خلال نظم اتصال فعالة؛ فمن خلال انفتاح ووضوح نظام الاتصال، ومصادقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، ووقت الاتصال، والتغذية الراجعة المناسبة تستطيع المنظمة بناء أنظمة النزاهة والشفافية (أبو كريم ، ٢٠٠٥ : ٨٦) .

وتتضمن الاتصالات الشفافة تعاون الأفراد مع بعضهم البعض وعدم إخفاء المعلومات الهامة في المنظمة عن العاملين وتعتبر التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في الاتصالات الفعالة

التي تتسم بالشفافية وذلك لأن الاتصالات التي تتسم بالشفافية تتدفق فيها المعلومات في اتجاهين مع تواجد تعاون مشترك بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها. (Schermerhorn, et al,2011 :270)

يتضح مما سبق أن نمط الاتصال الذي يتسم بالشفافية يخلق وضوحاً في رؤية المؤسسة ويعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال توفير قنوات اتصال متعددة على كافة المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تمكين العاملين من الوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها. كما تساهم الاتصالات في مد جسور التفاهم بين أقطاب عملية الاتصال مما يعزز روابط الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة.

• نظم المعلومات الإدارية وإجراءات العمل

يشير مفهوم المعلومات إلى البيانات التي تمت معالجتها ، إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها ، حيث أصبحت ذات معنى ؛ لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ قرار ، فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض

(Stair&Reynold,2010: 10)

ويعكس الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية مدى تبني المنظمة لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها، فالإدارة المتصفة بحسن التدبير والتسيير تعتمد وتتبنى معايير تتسم بشفافية عالية ؛ مما يمكّن المتعاملين معها من تقييم وتثمين أدائها العملي وتدبيرها المالي، ورغم أن بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة، إلا أن القاعدة تظل هي تكريس المزيد من الانفتاح، وذلك اعتباراً لمخاطر تكريس الضبابية والغموض في تدبير الشأن العام (العمرى ٢٠١٣ : ٥٠).

ويقصد بالإجراءات الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها ، وهي تمر بسلسلة من الخطوات ؛ بعضها ضروري لا يتم تأدية العمال بدونه ، وبعضها الآخر ليس ضروريا ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة ، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء (اللوزي ، ٢٠٠٧ : ٩٨-٩٠)

وترتبط الشفافية بإجراءات العمل من خلال تركيز الشفافية أن تكون إجراءات العمل واضحة ومحددة ومبسطة، مبتعدة عن الروتين والتعقيد، معلنة للجمهور، كما يبدو هذا الارتباط واضحاً، حيث أكدت حرب (٢٠١١) أن من أهم متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية، هو تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين. (حرب، ٢٠١١ : ١٦).

إن وضوح المعلومات وتبسيط إجراءات العمل يمثل دليلاً للعاملين للقيام بواجباتهم ومهامهم الوظيفية ، وكلما كانت المعلومات وإجراءات العمل واضحة ، مرنة ، بعيدة عن التعقيد ، والأدلة التفسيرية والإرشادية معدة وفي متناول الجميع ، قلت العشوائية في العمل ، وقلت النزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين ، وهذا الأمر من شأنه أن يوحد الجهود للقيام بالعمل بكفاءة وفاعلية وحماس ووثق العلاقة بين كافة أفراد الإدارة ويشعرهم بالرضا .(حسن ورخا ، ٢٠١٨ : ٣٦١)

أي أن إجراءات العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات تتطلب أن تكون المعلومات واضحة لدى المستفيدين الداخليين والخارجيين ، وأن تصدر أدلة تنفيذية توضح سياسة الجامعة وخطتها وطرق الحصول على الخدمات التي توفرها للطلبة والعاملين ، ومن لهم مصالح مشتركة في الجامعة ، إضافة إلى نشر تقارير سنوية ورقية وإلكترونية توضح مآجزته الجامعة من أهداف وما تقوم به من مشاريع وبرامج وما تهدف إليه من استراتيجيات مستقبلية .

• صنع واتخاذ القرارات :

يعرف اتخاذ القرار بأنه : عملية مفاضلة بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة واختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة (الطراونة ، ٢٠١٢ : ١٧٧)

ويعرف أيضا بأنه ناتج عملية صنع القرار ؛ أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد يمثل القرار ، ويصدر عن المسئول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات ؛ سواء كان هذا المسئول شخصا معينا أو هيئة مختصة (طعمة ، ٢٠١٠ : ٢٠) .

وترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرارات، فبدون المعلومات الواضحة الصحيحة لن يتمكن الإداري من اتخاذ القرار الصائب؛ وبالتالي فهي تعمل على زيادة الثقة

بين الرؤساء والمرووسين بالمنظمة ، وتسهم في تسهيل عملية تقييم الأداء ، وتؤدي للديمقراطية في اتخاذ القرارات والمساءلة وتوفير الوقت والجهد والتكلفة في عملية صنع القرار واتخاذها إضافة إلى توفير معلومات واضحة وصحيحة للعاملين بالمنظمة تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب (علام ، ٢٠١٤ : ١٤٥٨) ، وهذا من شأنه أن يسهم في تماسك أفرادها ويعطى الفرصة لكل مبادرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق الفعلى داخل المؤسسات التعليمية .

• تقييم الأداء:

ويقصد به التقييم الذي يتم تنفيذه بشكل سنوي ليتم حفظه لاحقا في ملفات الموظفين ، وترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً، فلكي تحقق هذه العملية أهدافها، لابد من تحقيق الشفافية في كل مرحلة من مراحلها، فيجب أن تكون معايير هذا التقييم واضحة معلنة للجميع، لا لبس فيها ولا غموض، كما أن أدوات ووسائل هذه العملية معروفة، واجراءاتها بسيطة، بعيدة عن التعقيد، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ومفسرة، ويكون الوصول إليها سهلاً.

ويرى (عباس ، ٢٠١١ : ٢٦١) أن من المصلحة العامة نشر نتائج التقييم على الأفراد ومناقشتهم فيها إذا طلبوا ذلك؛ فيساعد ذلك على إيجاد تفاهم أكبر بين الإدارة والعمال، كما يوضح للعمال أحسن الطرق لإرضاء الإدارة، ولا شك أن الصراحة المتبادلة بين الإدارة والعمال عن أسباب ترتيبهم على نحو معين من حيث الأقدمية أو الكفاءة تعتبر سياسة رشيدة تتيح لكل فرد أن يتبين نواحي الضعف فيه وأن يتعرف على رأي المشرف في تصرفاته ونشاطه، حتى يتمكن من إصلاح عيوبه (عباس، ٢٠١١ : ٢٦١).

كما يؤكد (رمزي، ٢٠١٣ : ٢٥) أن تقييم الأداء المؤسسي والفردى -خاصة للقيادات العليا- يعد من متطلبات الشفافية الإدارية، لأنه يتصل مباشرة بأهداف الشفافية، ولا بد له من أن يتحقق دورياً وبشكل منتظم، وتتطور آلياته ومعايير، وتشارك فيه أجهزة الخدمة المدنية والرقابة المالية والإدارية، وأن تخضع نتائجه للحوار والنقاش، وتعلن نتائجه للرأي العام ضمن آلية يتفق عليها

أي أن عملية تقييم الأداء لن تحقق ما تهدف إليه الإدارة إلا من خلال إعطاء تفسير وتحليل واضح لآلية التقييم ومعايير، وتزويدها بالتغذية الراجعة التي تتضمن تحديداً دقيقاً

لنقاط القوة والضعف ، والتوصيف الرسمي للمسئوليات ومهام العمل ومستوى الصلاحية ، وأن تكون جميع أساليب التعليمات واضحة ومكتوبة بطريقة رسمية .

• المساءلة الإدارية :

المساءلة هي "تعبير عن التزام إدارات المؤسسات بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات، وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على مجلة الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام (أفندي، ٢٠٠٢ : ٢٢٨) ، كما يقصد بالمساءلة أيضا "مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج محددة وفق معايير وأنظمة محددة (أخو رشيدة، ٢٠٠٦ : 35).

وتعني أيضاً قيام الرئيس بمساءلة المرووس عما يقوم بأدائه من أعمال، أو إشعاره بمستوى الأداء وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال (شاويش، ٢٠١٣ : ٤٩٥). كما تستند المساءلة في المؤسسات التعليمية إلى عدة مبادئ رئيسية منها (جوهر ورضوان ، ٢٠١٣ : ٢١-٢٥):

- ❖ الشمولية : بمعنى أن تكون المساءلة شاملة لكل الأنشطة والعمليات والنتائج المهمة .
- ❖ الالتزام : الذي يعكس مدى التزام المؤسسات وأعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها من النظر في تنفيذ ما كلفت به لتصل إلى ما هو مراد منها .
- ❖ المرونة : أي يستجيب نظام المساءلة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن تكون هناك حاجة لتغيير جوهري في هذا النظام .
- ❖ الاستمرارية بحيث يمكن بسرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها ، وإبلاغ المسؤولين عنها لتصحيحها وتعديلها أولاً بأول .
- ❖ النظرة المستقبلية : بحيث يكون نظام المساءلة متوافقاً مع روح العصر ومتطلبات المستقبل .

أي أنه يمكن القول بأن الشفافية والمساءلة من شأنهما الإسهام في قيام نظام إداري كفاء وفعال في كافة المؤسسات التعليمية ، كما أن المعلومات ووضوحها يمكن من بناء أنظمة مساءلة نزيهة تستطيع من خلالها الإدارة التحقق من قدرة الفرد على تنفيذ ما كلف به من عمل وفق ما هو محدد ومتفق عليه .

ومن الملاحظ أن العلاقة بين مفهومي المساءلة والشفافية تبادلية وطردية، بمعنى كلما زاد معدل الشفافية زاد مستوى المساءلة ، كما أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، وما لم يكن هنالك مساءلة فلن تكون للشفافية أية قيمة، ويسهم وجود هاتين الحالتين في قيام إدارة جامعية كفؤة وفعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية التي يحتاجها الطلاب والمستفيدين . كما إن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر.

ز- معوقات تحقيق الشفافية الإدارية:

- هناك عديد من العوامل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية ، وبصفة خاصة في الدول النامية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل الآتية :
- الفساد :حيث تتسم المؤسسات الحكومية بالهيمنة على وسائل الإنتاج والتخطيط المركزي، وينتشر فيها الفساد وعدم احترام القانون، ووجود علاقة قوية بين رأس المال والسياسيين، وهذه تعوق مبدأ الشفافية.
 - العولمة :توجد علاقة كبيرة بين العولمة وعدم تطبيق الشفافية ،حيث أكدت بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين العولمة والحرية ،وعلاقة عكسية بين الشفافية والعولمة ، والشفافية في حد ذاتها وسيلة وليست غاية مهمتها إظهار الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها.
 - الجهل :حيث إن عديد من القائمين على الإنتاج أو تقديم الخدمات هم من نتاج الشعب كمنتجين ومستهلكين، وإن الحصول على الخدمة أو المنتج يهمهم فقط بأقل سعر وأفضل نوعية.
 - ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن لتطبيق القانون، ومما يزيد من تفاقم المشكلة ضعف الآليات وصعوبة التعامل مع هذه القوانين.

- معوقات سياسية واجتماعية، تتمثل في غياب الحياة البرلمانية السليمة التي ترمي إلى حماية المجتمع ، وزيادة دور مؤسسات المجتمع المدني(كافي، ٢٠١٣ : ٢٥٦-٢٥٧)
- صعوبة تحديد أولوية الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية؛ وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها، يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.
- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية؛ لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

▪ الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير وتؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة (اللوزي، ٢٠٠٠، : ١٥٣)

من خلال ما تقدم ترى الباحثة أن أهم معوقات تحقيق الشفافية الإدارية ما يأتي:

- غياب القوانين والتشريعات التي تضمن تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية.
- المناخ التنظيمي الذي لا يشجع على تحقيق الشفافية الإدارية.
- الثقافة التنظيمية التي لا تؤمن بالديمقراطية، ولاتمسك بها منهجاً لها.
- الفساد بكافة أشكاله يعد من أهم معوقات الشفافية الإدارية.
- العوامل السياسية والتي قد تحول أحياناً دون تحقيق الشفافية، خاصة إذا كان تحقيقها سيضر بمصلحة جهة ما.
- العوامل الاقتصادية وتعد من معوقات الشفافية إذا ما كان نشر المعلومات والسماح بالوصول إليها سيترتب عليه خسائر لجهة ما.

ح-المتطلبات الأساسية لتعزيز تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات:

تزايد الاهتمام بتطبيق الشفافية في مؤسسات التعليم العالي منذ بداية القرن الحادي والعشرين مع ظهور العولمة وثورة المعلومات والتقنية وقد أشار (Dumev) إلى أن تعيين نظم فاعلة للشفافية في الجامعات لتشمل المدخلات والعمليات والمخرجات على جميع المستويات ، يهدف لتمكين أصحاب المصلحة والمستفيدين من التعليم العالي من وضع معايير مناسبة من شأنها توجيه وتنظيم التمويل وضمان المصادقية (Dumev,2003)

(2003):، وهناك عديد من المتطلبات التي يمكن من خلالها تعزيز تطبيق الشفافية التي

تمارسها الجامعات ، منها ما يلي :

❖ العقلانية في الإنفاق : وتعني القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات ، وقد يكون هذا الإهدار بهدف وضع الجامعة في خدمة الإدارة وقد يصل الهدر في بعض الأوقات إلى اتخاذ بعض القرارات الرئيسية في عدة شهور؛ مما يعطل مسيرة الجامعة ومصالح العاملين بها ، ويستوجب القضاء الكامل على الهدر ووضع الأساليب والأهداف وتأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة .

❖ احترام القانون : وتعني تطبيق القانون على الجميع بما في ذلك أصحاب المواقع والمناصب العليا في الجامعة وتكريس القرارات والقوانين من اجل خدمتها وتعزيز تقدمها

❖ التفاعل بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني : وتعني إيجابية العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني ، ومؤسسات المجتمع المدني هي النسق السياسي المتطور الذي تتيح صيرورة تماسكه وتواصله في المؤسسات من مراقبة أدائها (السبعي ، ٢٠١٧ : ١١) .

❖ وضوح المعايير : أي أن تكون قواعد العمل واضحة وتخدم رسالة الجامعة بالطريقة المثلى كما يجب أن لا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفاعلة تواكب ثقافة السرعة التي يتصف بها النظام العالمي الجديد .

❖ الأجواء الديمقراطية : وتعني احترام حقوق العاملين في الجامعة على اختلافهم وذلك يؤدي إلى تكريس التفاعل بين العاملين والجامعة والمشاركة الفعالة والمستمرة في مجتمع الجامعة ويرفع قدرة العاملين في التأثير على صنع القرارات وقدرتهم على المساءلة والمحاسبة .

❖ دعم وتقنية المعلومات : يعد حق حرية الحصول على المعلومات من أهم المتطلبات بالنسبة للعاملين وأصحاب المصالح من اجل ممارسة جميع حقوقهم وعلى الجامعة الاهتمام بمبدأ حماية المعلومات الذي تتضمن احترام خصوصية المنظمة والعاملين عند الإفصاح عن المعلومات .

❖ التعامل مع وسائل الإعلام : وسائل الإعلام الحرة المستقلة هي الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات إلى الجمهور ويكون التعامل معها على أساس احترام عملها واحترام حرية

أفرادها في ممارسة عملهم داخل الجامعة وكذلك حرية العاملين في التعبير عن آرائهم لوسائل الإعلام .

❖ ضرورة التزام الجامعة بالأمانة والانفتاح على المجتمع في كل ما يرتبط برؤيتها ورسالتها وأهدافها وبرامجها وأنشطتها ، وخطتها الاستراتيجية وتشجيع البحوث العلمية ودعم وتشجيع التعليم التطوعي والتعاون مع المنظمات المجتمعية بما يسمح للأطراف ذات العلاقة بمساعدة المسؤولين والعاملين فيها . (المفيز، ٢٠١٤ : ١٢).

❖ توفر مناخ تنظيمي ملائم للشفافية يتصف بتوفير التدفق الانسيابي للمعلومات التي تمكن إدارة الجامعة من اكتشاف الأفكار البناءة وتشجيعها و ضمان الاتصال المباشر والمتعدد بين الأقسام المختلفة وتوفير العلاقات الرأسية والأفقية التي تؤمن الموارد والمعلومات والدعم (رمزي، ٢٠١٣ : ٢٨).

❖ فتح قنوات اتصال قوية وفعالة داخل الجامعة وخارجها ، والسماح بالرأي والرأي الآخر ، وزيادة برامج الحوار والنقد البناء والمباشر .

❖ التعامل بسياسة الدوران الوظيفي ، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة؛ لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب .

❖ التركيز على أخلاقيات الوظيفة العامة وإدخال ذلك في برامج التدريب وتفعيل سياسة الثواب والعقاب في الإدارة وإعادة النظر في سلم الرواتب وضرورة زيادة الحوافز لدى الموظف .

❖ استقلالية الإدارة الرقابية والإدارة القانونية لضمان تفعيل آليات المساءلة والمحاسبية في الجامعات على ان تكون الإدارة الرقابية مسؤولة عن تدعيم الشفافية وإجراءات المساءلة مع توفير الحماية والضمانات للكشف عن المخطين (الطشة والحوامدة ، ٢٠٠٩ : ٢٦-٢٧)

❖ القدرة على المواجهة : وتعني قدرة قيادات المنظمة على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع ؛ وذلك من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم وشكواهم إضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم والعمل الجاد على تحقيق حاجات المجتمع بشكل متميز .

٢- العدالة التنظيمية بالجامعات

أ- مفهوم العدالة التنظيمية بالجامعات :

تعتبر العدالة التنظيمية إحدى المفاهيم التي لا يمكن أن تصاب بالهرم ؛ إذ وجدت منذ بدء الخليقة، ولكن بدأت أهميتها تتنامى شيئاً فشيئاً نتيجة ما طرأ من تغيرات وتطورات وتعقيدات في بيئة الأعمال، فكان ذلك سبباً في تغيير عدد كبير من مفاهيم العمل في المنظمات المعاصرة ، وتمثل العدالة التنظيمية نقطة ارتكاز هامة تعتمد عليها المؤسسات لضمان نجاحها واستمراريتها، وقد تناول الكثيرون من علماء الإدارة المصطلح بعناية واهتمام، وهناك عدد من التعاريف منها:

- تعريف (Byrne, 2003, 34) بأنها: ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في نفس العمل، أو إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم نحو العمل .

- مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة(2:2006 Baldwin,

- كما أعطى العطوي (٢٠٠٧) تعريفاً للعدالة التنظيمية بأنها: " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة كمبدأ لتحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين .

- وعرف (جودة، ٢٠١٠ : ٣٠٧) العدالة التنظيمية على أنها: " قيمة مهمة و إحساس و إدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة

- كذلك عرفت العدالة التنظيمية بأنها: تلك الطريقة التي يتمكن الفرد من خلالها من الحكم على مدى عدالة السلوك الذي ينتهجه ويستعمله المدير أو المسؤول عنه في التعامل معه ،وذلك على المستوى الوظيفي، والمستوى الإنساني (البكار، ٢٠١٢ : ١٤)

- كذلك هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين. (جقيدل ٢٠١٥ : ١٢)

وقد عرّف غانم (٢٠١٥ : ١٣) العدالة التنظيمية بأنها :ظاهرة تنظيمية، وهي تعني المساواة والإنصاف، وكذلك تعني مدى استخدام المدير لأسلوب العدالة في تعامله مع الموظفين في شتى النواحي الإنسانية منها والعملية داخل المؤسسة، وهي كذلك مدى إحساس الفرد العامل بالعدالة للمدخلات والمخرجات والتي تنشأ عن العلاقات الناشئة في المؤسسة بين العامل ومديره والعامل وزميله، وهي كذلك مدى قدرة الفرد على الشعور بالإنصاف أو عدم الإنصاف من قبل من يعمل معهم بناءً على مدخلاته ومخرجاته.

وتستخلص الباحثة العناصر التي تضمنتها مفاهيم العدالة التنظيمية وهي :

- أن شعور الفرد بالمساواة والعدالة يتحدد من خلال مقارنة مدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات أقرانه.

- المساواة والعدالة في تقسيم العمل وتوزيع العوائد .
- النزاهة والموضوعية في الاجراءات والقرارات .
- إدراك العاملين وإحساسهم بتعامل المسؤولين معهم بموضوعية واحترام .
- الإفصاح عن المظالم وحماية العاملين في المنظمات .
- رفع درجة تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وكفاءة أداء المنظمة .
- تحقيق التناسب بين الجهود المبذولة والعوائد المقدمة .
- إشراك العاملين في صنع القرارات التي تخصهم .

من خلال استعراض التعريفات حول مفهوم العدالة التنظيمية ، عرفت الباحثة العدالة التنظيمية إجرائيا بأنها : درجة تحقيق المساواة والنزاهة والحقوق التي تسعى جامعة أسوان لتحقيقها للعاملين بها ، ومدى إحساسهم بالمساواة والإنصاف في توزيع المهام وإجراءات العمل، وعدم التحيز في المعاملة التي يتلقونها من المدير المباشر، والتي تساهم في رفع الروح المعنوية والإحساس بالعدالة .

ب- أهداف العدالة التنظيمية بالجامعات:

تهدف العدالة التنظيمية جعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته ، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها ، وتنمي روح انتمائه لها؛ مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية و الأداء المطلوب منه (أبو جاسر، ٢٠١٠ : ٢٦، ٢٢).

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعية للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب ، وتؤدي أيضاً إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة و التقييم . كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

ج- أهمية العدالة التنظيمية بالجامعات:

تأتي أهمية العدالة التنظيمية في الإدارة التربوية لكونها من أهم المتغيرات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري، وأسلوب توزيع المهام والاستحقاقات المتمثلة بالثواب والعقاب على الأداء والإنجاز، والتي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات (السعود وسلطان، ٢٠٠٩ : ٥٧) .

١- أهمية العدالة التنظيمية على العاملين بالجامعة

تساعد العدالة التنظيمية على تحفيز الأفراد على العمل فإن كانت إدارة الجامعة متهاونة في العدالة التنظيمية فإن العاملين بها لا يهتمون ببذل الجهد أو التأخير والتقصير، في حين إذا اتّسمت بالعدالة التنظيمية، فإن هذا يساعدهم ويحفّزهم للعمل لأنهم يعلمون أنهم لم يكسبوا إلا بقدر ما يبذل ، وقد أشارت الكثير من الدراسات (Chia، ٢٠١٢ : ٦٤) و(القصير ، ٢٠١٥ : ٢٣٤) ، و(حمدي ، ٢٠١٥ : ٧٣) (الشمري ٢٠١٨ : ٢٢) إلى أهمية العدالة التنظيمية للعاملين لدي الجامعة في الآتي :

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في الجامعة ؛ وذلك من خلال العدالة التوزيعية .
 - تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
 - إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعة وهنا يبرز بعد العدالة في التعاملات.
 - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية و الإنجازات عند جميع العاملين بالجامعة ، وهنا يبرز دور العدالة التقييمية .
 - إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى العاملين بالجامعة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في الجامعة .
 - تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالة أعضاء هيئة التدريس والعاملين والمتمثلة بالرضا الوظيفي ، والدافعية ، والتحفيز ، والالتزام التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، والولاء ، والانتماء التنظيمي ، والأداء الوظيفي . والاستقرار الوظيفي .
 - إن العدالة التنظيمية تحفز العاملين إلى اداء مهامهم التربوية والتعليمية بكفاءة بخلاف انخفاض مستوى العدالة ، فقد يلجئون لخفض التوتر الناتج عن ذلك إلى التخفيف من جودة أدائهم أو ينشغلون بالتذمر، وبالتالي تضعف الكفاءة والدافعية للعمل .
- ٢- أهمية العدالة التنظيمية على مستوى الجامعة:
- ✓ تكمن أهمية العدالة التنظيمية بالدور الذي تحققه كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات ، فشعور أعضاء هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية يدفعهم للسعي لبذل أكبر جهد لديهم لتحقيق التميز والتنافسية وقد أشارت لذلك دراسة (الشمري ، ٢٠١٨ : ٢٦) .
 - ✓ إن حوكمة الجامعات ينطلق من خلال مواجهة الاستبداد الإداري الذي خلفته العلاقة الهرمية السلبية بين الرؤساء والمرؤوسين ، وسوء الممارسات الإدارية ، وغياب مفاهيم العدالة التنظيمية والشفافية ، وعدم أحقية العاملين في هذه المؤسسات ، أو الجمهور المتلقى لخدماتها في مناقشة قرارات هلاء المسؤولين ، فالقيم الأساسية للحوكمة ترتبط بمفاهيم العدالة والشفافية والمسئولية والمساءلة (الشريف ، ٢٠١٨ : ٤٣) .

✓ إن الجامعة كي تحقق الفاعلية التنظيمية لابد أن تطبق مستوى مقبولاً من العدالة والثقة التنظيمية الذي من شأنه أن يولد الانتماء التنظيمي لدى الجامعات التي ينتمى إليها العاملون ؛ مما يؤدي إلى فاعلية أكثر في الأداء الوظيفي ، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي ، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو لم يطلب منهم ذلك ، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة .(الشهري ، ٢٠١٤).

✓ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لابد من ممارسة العدالة التنظيمية بدرجة عالية في جميع أنظمة وتشريعات الجامعة ، ولاسيما فيما يدور حوله الجدل ،مثل: إجراءات التعيين ،أوالترشيح لمنصب قيادي(داود،٢٠١٩: ٤٧) .

✓ تعود أهمية العدالة التنظيمية لوجود بعض الظواهر السلبية في بعض الجامعات ، كالواسطة والتحيز والإهمال ، أشار لذلك (الخشرمي ، ٢٠١٧) ، (الحداد ، ٢٠١٨) . ويمكن أن تستخلص الباحثة من ذلك أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة حيث إن تطبيقها في الجامعات يمنحها أفضلية وتميزاً ، ويشعر أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها بالروح الإيجابية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف ، والتجديد ، والابتكار .
د- أبعاد العدالة التنظيمية :

تعد العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت اهتماماً كبيراً ،وتشير معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية ، هي: عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (Cunha & Rego, 2006:7) إلا أن بعض الأدبيات أضافت بعداً رابعاً أطلقوا عليه عدالة التقييم وفيما يأتي يتم تناول هذه الأبعاد الأربعة بشيء من التفصيل: (القطاونة، ٢٠٠٣ : ٥٦)

أولاً-العدالة التوزيعية: Distributive Justice

يقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة (Cunha, 2006, 7: Rego) & بمعنى إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، على اعتبار أن الأفراد يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (Lee, 2003, 21) كونها تتعلق بعدالة توزيع المكافأة، والمخرجات التي حصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة بزملائه.

❖ (أ) قواعد العدالة التوزيعية :

- وقد حدد (عليان ، ٢٠١٦ : ٢٢) قواعد رئيسية للعدالة التوزيعية ، وهي :
- الإنصاف : يكون توزيع العوائد وفقاً لمستوى المساهمة ، فالعامل الذي يعمل بدوام جزئي لا يتساوى بالأجر مع العامل الذي يعمل بدوام كلي، وفي حالة وجود تساوي بينهما في الأجر، فإن ذلك يعد خرقاً لقاعدة الإنصاف .
- المساواة : بحيث يأخذ الجميع فرصاً متساوية في توزيع العوائد، ويكون التوزيع بناءً على المعرفة والمهارة والإنتاجية بغض النظر عن الجنس أو اللون أو العرق .
- الحاجة : توزع العوائد وفقاً لمبدأ الحاجة الأولى ، بحيث يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي جميع الظروف .

ويعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات.(جودة،:2012:٣٠٩) :

و تشير عدالة التوزيع إلى إدراك الفرد عدالة المخرجات التي يستلمها ، وكذلك العوائد التي يحصل عليها ، و تكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد و ما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون و ما يحصلون عليه من جهة أخرى .وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات، كما عرفت أيضاً بأنها العدالة المدركة لتوزيع التوابع (المغربي، ٢٠٠٧:٢٠٨).

❖ أنواع العدالة التوزيعية :

عدالة التوزيع هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ، وهي ما يحصل عليه الفرد من وظيفته وخاصة الأجور والمزايا العينية أو الترقيّة وتحقق العدالة بشعور الفرد بان ما يحصل عليه يتناسب مع ما يبذله من جهد مقارنةً بجهود زملائه ، وتنقسم إلى جانبين، هما (درة، ٢٠٠٨ : ٣٩) :

➤ الجانب المادي (هيكل التوزيعات) : يعبر عن مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به ، مقارنةً بزملائه أي أن هيكل التوزيعات يعني كمية وكيفية المكافآت التي يحصل عليها الفرد ، وتشمل الأجور والحوافز والعلاوات.

➤ الجانب الاجتماعي : ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأً، وتضم عمليات توزيع المهام والمسئوليات ، وكذلك التسهيلات المادية والمعنوية ، فضلاً عن المكافآت المعنوية.

ثانياً- العدالة الإجرائية Justice Procedural

ويقصد بها العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج. وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات .

ويمكن تعريفها بأنها: الإجراءات الرسمية العادلة أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات ، أو السعى من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها ، وكذلك قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم العاملين (الشمري ، ٢٠١٨ : ٤٨٢) .

لقد كانت العدالة التنظيمية تركز فقط على التوزيعية إلى نهاية عقد الستينيات، ثم في بداية السبعينيات بدأ الباحثون يأخذون منحى آخر يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبني فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) إنما أيضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات التي تعرف بالعدالة الإجرائية، (Lee . 2003: 715) والتي تعكس مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة .

❖ قواعد العدالة الإجرائية :

ولقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، وتستند إلى القواعد الآتية (درة ، ٢٠٠٨ : ٥٩) & (المغربي، ٢٠٠٧ : ٢٠٩) :

- قاعدة الاستئناف، بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات و تعديلها إذا ما ظهر ما يبرر ذلك .

- القاعدة الأخلاقية : أي أن يتم توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة .

- قاعدة التمثيل : إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة و العلاقة .

- قاعدة عدم الانحياز. يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات .

- قاعدة الدقة : بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة و الدقيقة والموثقة المصادر.

- قاعدة الانسجام : وجوب تناغم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد و دون تمييز .

❖ أنواع العدالة الإجرائية :

اوضح كويمان (Kpmann,2003:45) في (اللوزي ، ٢٠٠٩ : ٢٢) نوعين من

عدالة الإجراءات ، هما :

-عدالة الإجراءات النظامية : حيث تستخدم كقاعدة منهجية في الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية .

-عدالة الإجراءات المعلوماتية : وهي تبرير إجراءات القرار بتوفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع .

ثالثاً-عدالة التعاملات :Intersectional Justice

ظهر مصطلح عدالة التعاملات أو ما يطلق عليه البعض عدالة التفاعلات إلى جهود بايس ومورج (Bies&Moag) ويشير إلى أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات بالنسبة لمدى إدراكهم للعدالة (السويلم ، ٢٠١٨ : ١٨) .

وهي تعكس سلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين ، ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها، ويندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين و التقدير في التعامل معهم . ويقول الخشالي : أن عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة ، وأن يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته، ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات و الأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات.(جودة، ٢٠١٠ : ٣١٠) . وتمثل معتقدات وأفكار الأفراد بشأن المعاملة الشخصية التي يتلقاها من صانعي القرارات عند تنفيذ الإجراءات، كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الفرد لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات كونها امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية التي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين (Cunha & Rego, ٢٠٠٦)، ويعرفها (عليان، ٢٠١٦ : ٢٦) بأنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات .

❖ أنواع العدالة التعاملية :

تتكون العدالة التعاملية من نوعين أشار إليهما (الشمري ، ٢٠١٨ : ٤٨٥) و(السويلم ، ٢٠١٨ : ١٩) ، هما :

- عدالة العلاقات الشخصية (Justice Interpersonal) إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى درجة الاحترام والتقدير الذي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين.
- عدالة المعلومات (Justice Informational) وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن المكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم .

رابعاً- العدالة التقييمية Evolutional Justice

ويتم من خلالها تقييم أداء العاملين بطريقة عادلة ونزيهة لتؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي، وتعد العدالة التقييمية المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغييرات في عدالة نظام التقييم ، مثل : الموضوعية ، والفروق الفردية ، والاختلافات التنظيمية ؛ مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء أمراً ضرورياً في نجاح المؤسسة، وبناء الثقة في عدالة التقييم (المعاينة، ٢٠٠٥ : ٣٥)

ولتحقيق العدالة التقييمية لا بد من مراعاة الأمور الآتية عند تقييم أعضاء الهيئة التدريسية - مكافأة جميع العاملين وفق أدائهم .

- إعطاء جميع العاملين الفرص المناسبة للترقية كلما تقدموا بعمل مميز .

- اطلاعهم على مؤشرات تقييم الأداء مسبقاً .

- إعطاء الفرصة للتظلم من نتائج التقييم غير العادلة .

- إعطائهم الفرصة لتقييم أدائهم ذاتياً (السبعي، ٢٠١٢ : ٣٣ □)

وترى الباحثة أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدراك العاملين لشفافية ونزاهة التقييم الذي يقيمه لهم المدير المباشر؛ مما يعزز لديهم الرضا الوظيفي، وإعطائهم فرصة لتحسين الأداء المتميز وروح الإبداع.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول إن فقدان أي بعد من الأبعاد السابقة التي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه حيث إن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية التي تؤثر بشكل كبير في الشعور بالعدالة التنظيمية ، كما أن العاملين الذين يدركون انهم يعاملون بعدالة داخل الجامعة من خلال احترامهم وتقديرهم وحفظ كرامتهم وممارسة العدل بينهم في المعاملة فتزداد لديهم درجة الارتباط بالجامعة ورغبة البقاء فيها .

هـ- مبادئ العدالة التنظيمية :

لكي تسعى الجامعة لتحقيق أهدافها لا بد من السعي نحو تحقيق مبادئ العدالة التنظيمية بين العاملين بها لتحقيق أهدافها وتطور أداؤها ، وقد أورد درة (٢٠٠٨ : ٥٢) مجموعة من المبادئ حسب أبعاد العدالة التنظيمية ، وهي :

١-المبادئ المرتبطة بالعدالة التوزيعية : وهي التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة ، وتتضمن :

❖ تقسيم العمل : على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل الى زيادة كفاءة العاملين ، ومن ثم زيادة الانتاجية .

❖ الأجر المناسب : حيث إن العاملين لابد أن يشعروا أن الأجر الذي يحصلون عليه يتناسب مع الجهد المبذول وإلا زادت درجة إحساسهم بعدم عدالة التوزيع .

❖ الترتيب : لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها .

٢-المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات: وترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل الفرد عليها داخل المنظمة ، وتتضمن :

❖ وحدة الهدف : أي تكون المنظمة لها أهداف واضحة ومحددة .

❖ المساواة : أي تطبق على العاملين نفس القوانين واللوائح بشكل عادل ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ الى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية .

❖ السلطة والمسئولية : السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية ، والمسئولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة ؛ وبالتالي من يحصل على سلطة لابد أن يتحمل المسئولية .

❖ تسلسل السلطة : توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه ، وغالباً ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل .

❖ الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية : ونظراً أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة .

❖ المركزية : تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

٣-المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات: وترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين ، وتتضمن :

❖ وحدة الأمر : أي أن يتلقى أوامره من شخص واحد .

❖ التأديب : أي تقديم العقوبات لضمان عقاب غير الملزمين بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات .

- ❖ المبادرة : تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار .
- ❖ المصلحة العامة : وتمثل ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين، ويمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين .

- ❖ روح الفريق : يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون بين العاملين .
- ٤-المبادئ المرتبطة بعدالة التقييم : ذكر (الحميدي ، ٢٠١٢ : ٩١) أن هناك مبادئ عامة

عند القيام بعملية التقييم وهي :

- الشمول : يراعى في تقييم أداء العامل مبدأ شموله للسمات الأساسية للعمل .
- الاستمرار : يراعى تنفيذ عملية التقييم بفترات مختلفة من العمل .
- التكامل : تتكامل المعلومات المراد استخدامها في التقييم .
- المشاركة : يشارك العامل في عملية التقييم .
- الدقة في التسجيل : يتم تسجيل المعلومات التي يبني عليها التقييم بشكل منتظم وباستمرار .

و- مؤشرات العدالة التنظيمية:

١-مؤشرات العدالة التوزيعية :

إن إدراكات العاملين للعدالة التوزيعية ترتبط بمدى وجود معايير تتضمن توزيع العوائد والموارد طبقاً لإسهامات الشخص متلقى تلك العوائد في تحقيق أهداف التنظيم ، وبالتالي لا بد من وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين ، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساس مدخلات الشخص (إسهامات داخل التنظيم) وبعيدا عن التحيزات الشخصية ، زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع ، وعلى النقيض فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمال إدراك العامل أنه كوفئ و مكافأة عادلة مقارنة بالآخرين (درة ، ٢٠٠٨ : ٣٩) .

٢- مؤشرات العدالة الإجرائية :

يمكن أن يدرك العاملون عدالة الإجراءات من خلال عاملين (البدراني ، ٢٠١٠ :

(٣٣):

- وجود إجراءات تضمن خضوع القرارات للموضوعية والمعايير الاخلاقية .
- وجود إجراءات تضمن تصحيح القرارات في حالة اكتشاف وجود خطأ ما فيها ، أو قصور أوعيب في المعلومات أو البيانات أو في المعايير الأخلاقية التي أسهمت في صياغة القرارات المؤثرة في أوضاع العاملين ، وقد بين (درة ٢٠٠٨ : ٤٢) أهمية الاجابة عن تساؤلات الموظفين بتوفير المعلومات الكافية لهم بما يتعلق بالقرارات ؛ وذلك لتخفيف نسبة مخافتهم من القرارات الصادرة من المنظمة .

٣- مؤشرات العدالة التعاملية :

توصل الباحثان بايس ومووج (Bies and Mog ، ١٩٨٦) إلى ان إدراك العاملين لعدالة التعاملات تتحددبناء على أربعة عوامل (درة ، ٢٠٠٨ : ٤٥) ، وهي :

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة .
- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته . مدى احترام السلطة للعاملين .
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين .

٤- مؤشرات العدالة التقييمية :

يمكن أن يدرك العاملون عدالة التقييم من خلال (الحجايا ، ٢٠٠٦ : ٥٥):

- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية .
- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند العاملين بالجامعة
- حصول الجامعة على الالتزام من العاملين عندما تظهر التزاماتها نحوهم .
- ز- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد

العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلباً على أداء المنظمات ، وذلك على النحو الآتي :

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب عديداً من النتائج السلبية ، مثل :انخفاض كمية الأداء

الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء في العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

• أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بعدد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي (مراد، ٢٠١٤ : ١٧) .

• أما بالنسبة لبعد عدالة التعاملات فإن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية ، مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع النظمي بين الأفراد (الخشروم، ٢٠١١ : ٣١٢) .

• اما بالنسبة لبعد عدالة التقييم فإن غياب التقييم يعني عدم فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوي العاملين، كما أن غياب التقييم العادل معناها عدم وجود قواعد ثابتة للحصول على المكافآت أو المنح، أو الاسترشاد بها عند النقل والترقية ، وكذلك صعوبة تحديد صلاحية الموظف الجديد ، أو تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ابوماضي، ٢٠٠٧ : ١٣-١٥) .

ح-معوقات تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات :

إن تطبيق العدالة التنظيمية بالشكل المطلوب أمر صعب المنال ويعود ذلك للمشكلات التي تواجهها الجامعات ؛منها ما يتعلق بالنواحي المالية ،وبعضها بالنواحي الإدارية ، وتغير إدارتها العليا على مستمر ومفاجيء في بعض الأحيان والتغير المستمر في تشريعاتها المختلفة وفيما يلي أهم المعوقات التي تعيق تطبيق العدالة التنظيمية (الداود، ٢٠١٨، & (المعينى ، ٢٠١٨)& (الحداد، ٢٠١٨) :

- معوقات تنظيمية :

- ١- ضعف مشاركة اعضاء هيئة التدريس والعاملين في صنع واتخاذ القرار .
 - ٢- ضعف الوصف الوظيفي ، فلا يوضح الحقوق والواجبات للعاملين .
 - ٣- قصور الاهتمام بشكاوي وتظلمات الموظفين من قبل الجامعة .
- ضعف تبني المقترحات التي تطرح من قبل العاملين بالجامعة .

- معوقات بشرية :

١- سوء ترشيح القيادات الأكاديمية التي تتم بطريقة غير عادلة ، فيتولى المناصب أشخاص غير مؤهلة .

٢- التحيز في تطبيق القرارات والاجراءات .

٣- ضعف الثقة بين العاملين والقادة في الجامعات .

ي-المتطلبات الأساسية لتعزيز تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات :

من خلال آراء الباحثين المختلفة حول متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية يمكن القول أن أهم تلك المتطلبات

(البخاري، ٢٠١٦) & (البدراني ، ٢٠١٠ : ١٠) (شذى ، ٢٠١٣ : ٦٧) & (الداود ،

٢٠١٩ : ٣٧) ما يلي :-

– متطلبات تشريعية

١- تأسيس قانون في الجامعات يحمي المبلغين عن الفساد فيها من المتضررين من بلاغاتهم .

٢- وجود قانون يكفل حق العاملين بما يتعلق بالحوافز والأجور المقدمة له .

٣- تقديم المصالح العامة في الجامعات على المصالح الفردية ، حيث أن المصلحة العامة

تضمن حق الجميع ، والتعدي عليها هو تعد على حقوق جميع الأعضاء وضرر يلحق

بالجامعة .

-متطلبات تنظيمية

١- الدقة في المعلومات وثبات الإجراءات .

٢- إعطاء العاملين حق المشاركة في اتخاذ القرارات .

٣- الشفافية والعدالة في توزيع المدخلات والمخرجات .

٤- تحقيق الشفافية والنزاهة عند اتخاذ وصنع القرارات وتطبيق الإجراءات .

٥- حسن اختيار القيادات في الجامعات ، حيث أن من اهمسببات الفساد المالي والإداري

في الجامعات سوء اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية ، والذي يتم الاختيار فيها محاباة

وتحيزاً .

-متطلبات بشرية

١- زرع الثقة بين القيادات الجامعية وجميع العاملين ، فالثقة تعد من المواضيع المهمة جداً في الإدارة ، وإشاعة جو الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ونشره في الجامعة من شأنه التأثير إيجاباً على إحساس المرؤوسين بالعدالة التنظيمية.

٢- قناعة الجامعة بضرورة تطبيق العدالة التنظيمية وأهميتها ورغبتها في تطبيق مبادئها والرغبة في سيادتها ونشرها .

٣- اكتساب الجامعة مهارات القيادة وتطويرها عن طريق الدورات التدريبية المختصة بتنمية المهارات السلوكية والإشرافية والقيادية والورشات والاطلاع على أحدث الابحاث في مجال العدالة التنظيمية .

٤- التأكيد على العمل بروح الفريق الواحد ، الذي يحقق التعاون والمنافسة الشريفة والتي تسهم في تطوير الأداء وتحسينه والارتقاء بالجامعة نحة الأفضل .

٥- التحلى باللباقة وحسن التعامل مع الجميع ، والالتزام بالمنظومة الأخلاقية الأكاديمية المبنية على الاحترام المتبادل .

ثالثاً -العلاقة بين الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية :

بما أن الجامعات تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات التنظيمية ، فإنه من الضروري وجود عدالة تنظيمية لنجاح العلاقات التنظيمية ، وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة ، فقد أشارت دراسة (الداود، ٢٠١٩) إلى ضرورة تحقيق العدالة التنظيمية مع جميع العاملين بالجامعة من خلال المشاركة في وضع السياسات العامة للجامعة التي تعتبر أحد أبعاد الشفافية الادارية .

كما ذكرت (اللوزي، ٢٠٠٩) أن من أهم متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية هو عدم إخفاء أي شواهد أو معلومات تساعد علي تحقيق العدالة ، وألا يفسح المجال لأي ضغوط من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير .

ولتحقيق مبادئ الجودة في الجامعات ذكر (السوادي ، ٢٠١٥ : ٧١) أنه لا بد من الالتزام بالاتصال المفتوح والمساءلة ويتحقق ذلك من خلال قوة العلاقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين ، وكذلك الالتزام بالشفافية الإدارية ، ويتحقق ذلك من خلال التدفق المستمر للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ، وهذا ما يحقق للجامعة العدالة الإجرائية .

كما أكدت دراسة (الحداد ، العفيري، ٢٠١٨ : ١٧٤) أنه من أهم المتطلبات التنظيمية لتحقيق العدالة التنظيمية تحقيق الشفافية الإدارية والنزاهة عند اتخاذ وصنع القرارات والدقة في المعلومات وثبات الإجراءات .

كما أشار(الداود ،٢٠١٩ : ٤٣) إلى أنه لتحقيق العدالة التنظيمية والقضاء على مسببات الفساد الإداري والمالي في الجامعات لابد من تحقيق الشفافية والعدالة في توزيع المدخلات والمخرجات ، وتحقيق الشفافية والنزاهة عند اتخاذ وصنع القرارات وتطبيق الاجراءات .

وقد ذكر (العجيلي والمنديل ،٢٠١٨ : ٢٣٥-٢٣٦) أن الشفافية تعد أداة فعالة في الحد من الفساد ومعالجة أسبابه فهي تسعى إلى تقديم المعلومات الصحيحة إلى كل من يطلبها دون تفضيل أو تمييز ، وهي تخلق لدى الموظفين اتجاهات تنافسية إيجابية تدفعهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية تقوم على الوضوح وخالية من الروتين وتؤدي الشفافية إلى التقليل من احتكار الصلاحيات الواسعة لفئة معينة من الموظفين ، ومن ثم تشجع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها لاستغلال المهارات البشرية المتوفرة بما يؤدي ذلك إلى اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة والعدالة والموضوعية والانتماء والولاء للإدارة والصالح العام ، فهي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة لأن غيابها في التشريعات والتنظيمات المعمول بها أو تعقيد هذه الأخيرة وعدم وضوحها يعد سبباً رئيسياً للاجتهادات الشخصية والتفسيرات التي يتبناها الموظفون العموميون لتحقيق مصالحهم الخاصة ، كما أنها تتيح للموظفين الشعور بالاستقلالية أكثر في أثناء قيامهم بأداء واجباتهم الوظيفية ؛ مما يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة ، وهو ما يجعل قرارات الموظفين أكثر مصداقية ، وهي كذلك تتجنب كل ما يمكن أن يؤدي إلى الخطأ أو تكراره وإعادة ارتكابه .

رابعاً - الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من حيث : تحديد هدفا الدراسة الميدانية ، وإعداد أدواتها وضبطها وتقنينها والتأكد من صدقها وثباتها ، وتعيين مجتمع الدراسة وعينتها ، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصولاً إلى النتائج ؛ ومن ثم بناء تصور مقترح في ضوءها ، وفيما يأتي تفصيل لكل ما تقدم:

١- هدفا الدراسة الميدانية :

استهدفت الدراسة الميدانية :

أ- التعرف على دور الشفافية الادارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان.

ب- التوصل لتصور مقترح لتفعيل دور الإدارة بالشفافية في تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان.

٢ - إعداد أداة الدراسة وتقنينها :

في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة تم إعداد أداة الدراسة ممثلة في استبانة تكونت من (٦٩) عبارة موزعة على ستة محاور رئيسية ، وهي :

أ- المحور الأول بعنوان : دور اللوائح والقوانين في تحقيق العدالة التنظيمية وضم (١١) عبارة .

ب- المحور الثاني بعنوان : دورالاتصال الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية وضم (١٢) عبارة .

ج- المحور الثالث بعنوان : دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية وضم (١٢) عبارة .

د- المحور الرابع بعنوان : دور صنع واتخاذ القرارات في تحقيق العدالة التنظيمية وضم (١٢) عبارة .

هـ- المحور الخامس بعنوان : دور تقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية وضم (١١) عبارة .

و- المحور السادس بعنوان : دور المساءلة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية

وضم (١١) عبارة .

صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين :

الأولى : صدق المحتوى (الصدق الظاهري) :

بعد بناء الاستبانة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٥) محكماً في تخصص الإدارة العامة والإدارة والتخطيط التربوي، والمناهج وطرق التدريس، وطلب منهم دراسة الأداة ، وإبداء رأيهم فيها من حيث: ارتباط العبارة بالمحور، وصحة العبارة، كما طُلب منهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث : جودة العبارات ، وشموليتها ، وتنوع محتواها . وإبداء الملاحظات المتعلقة بالتعديل ، أو التغيير ، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً . وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم ، وإجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري ، وصدق المحتوى للأداة ، واعتبرت الباحثة أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له .

الثانية : صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل محور من محاور أداة الدراسة من خلال إيجاد مدى ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية لجميع المحاو، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحققت الباحثة من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون .

جدول (١)
صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة		
المعامل السادس	المعامل الخامس	المعامل الرابع	المعامل الثالث	المعامل الثاني	المعامل الأول	المعامل الثاني	المعامل الأول	المعامل الثاني	المعامل الأول		
**،٧٩٥	١	**،٦٨٧	١	**،٧١٧	١	**،٦٤٥	١	**،٧٢٧	١	**،٧٩٠	١
**،٧٩١	٢	**،٧٢٦	٢	**،٧٢٦	٢	**،٦٦٣	٢	**،٧٦٨	٢	**،٧٠٢	٢
**،٨٢١	٣	**،٦٩٧	٣	**،٦٨٧	٣	**،٦٤٠	٣	**،٦٨٤	٣	**،٧٨٢	٣
**،٨٨٣	٤	**،٧٠٣	٤	**،٧٣٣	٤	**،٧٢٧	٤	**،٧٠٦	٤	**،٧٩٧	٤
**،٨٥٣	٥	**،٨١١	٥	**،٦٦١	٥	**،٦١٧	٥	**،٦٧٦	٥	**،٨٠٤	٥
**،٨٢٦	٦	**،٧٤٧	٦	**،٦٤٧	٦	**،٦٩٦	٦	**،٦١٨	٦	**،٨٠٧	٦
**،٧٩٠	٧	**،٧٨٧	٧	**،٧٨٧	٧	**،٦٧٩	٧	**،٧٢٠	٧	**،٧٣٥	٧
**،٨٢٤	٨	**،٦١٨	٨	**،٦٥٨	٨	**،٧٠٧	٨	**،٦٧١	٨	**،٦٦٣	٨
**،٨٥٢	٩	**،٦٥١	٩	**،٧٥١	٩	**،٧٧٥	٩	**،٧٣٠	٩	**،٧٦٠	٩
**،٨٠١	١٠	**،٧٤٣	١٠	**،٧٤٣	١٠	**،٧٥١	١٠	**،٦٩٣	١٠	**،٦٧٠	١٠
**،٨٦٧	١١	**،٥٩٣	١١	**،٦٦٥	١١	**،٦٧٥	١١	**،٧١٨	١١	**،٧١٦	١١
		**،٦٩٥	١٢	**،٧٨١	١٢	**،٦٧٨	١٢	**،٦٧٨	١٢		

** الارتباط دال عند مستوى (٠.٠١)

* الارتباط دال عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين العبارات جميعها دالة عند مستوى (٠.٠٠١) عدا العبارة الثانية بال محور الخامس فلقد جاءت دالة عند مستوى (٠.٠٠٥) ؛ مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين العبارات فى الاستبانة ، ومنها فإن الاستبانة على درجة عالية من الصدق.
ثبات الاستبانة:

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS) لإيجاد معامل الثبات، حيث تم حساب معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، كما هو موضح بالجدول :

جدول (٢)
قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
٠,٩٣٥	١١	الأول
٠,٩٠٤	١٢	الثاني
٠,٩٤٣	١٢	الثالث
٠,٩٢٧	١٢	الرابع
٠,٩٤٣	١١	الخامس
٠,٩٥٥	١١	السادس
٠,٩٣٥	٦٩	الثبات للاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات الاستبانة يساوى (٠,٩٣٥)، وهو معامل ثبات يشير إلى أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات ، ويعطى درجة من الثقة عند استخدام الاستبانة كأداة للقياس فى الدراسة الحالية ومؤشراً على أن الاستبانة يمكن أن تعطى النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقها ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تَطْمَئِن إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

٣-مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة أسوان وكلياتها البالغ عددها (٢١) كلية، بالإضافة إلى معهد الدراسات الأفريقية التابع للجامعة ، وبلغ العدد الإجمالي العاملين (١١٨٣) موظفاً منهم (٧١٥) بالإدارة المركزية ، و(٤٦٨) منهم بالكليات المختلفة .

وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها (٢٣٢) فردا يمثلون ما نسبته ٢٠% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي ، كما هو مبين بالجدول

جدول (٣)
حجم مجتمع البحث وعينته

النسبة	عينة الدراسة	المجتمع الأصلي	الفئة
٣٦,٧٠%	٤٠	١٠٩	الكليات النظرية
٢٤,٥١%	٨٨	٣٥٩	الكليات العملية
١٦,٠٨%	١١٥	٧١٥	الإدارة المركزية
١٩,٦١%	٢٣٢	١١٨٣	مجموع

٤-المعالجات الإحصائية :

استعان الباحث ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة معتمدة الدرجات الوزنية (٣ يتحقق ، ٢ إلى حد ما ، ١ لا يتحقق) وذلك في جميع عبارات الاستبانة .
وللتعرف على واقع التحقيق ومستواه لأفراد العينة على عبارات الاستبانة، تم تعيين حدي الثقة لمتوسط الاستجابات من العلاقة التالية :

حدي الثقة لمتوسط نسبة الاستجابة = متوسط شدة الاستجابة \pm الخطأ المعياري $\times 1.96$ حيث

متوسط شدة الاستجابة (أ) = الدرجة الوزنية لأعلى درجة تحقق - الدرجة الوزنية

عدد احتمالات التحقق

لأقل درجة تحقق

$$0.67 = 3/1 - 3 = 1 - 3 = 3/1 - 3 = 0.67$$

خ م الخطأ المعياري لمتوسط درجة الاستجابة = $\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}}$

حيث ب = أ - ١ = ١ - ٠.٦٧ ، ن عدد أفراد العينة

وإذا زادت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة عن الحد الأعلى للثقة (متوسط شدة الاستجابة + خ م $\times 1.96$) يكون هناك اتجاه موجب للتحقق علي العبارة ، وإذا نقصت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة عن الحد الأدنى للثقة (متوسط شدة الاستجابة - خ م $\times 1.96$) يكون هناك اتجاه لعدم تحقق العبارة ، وإذا انحصرت بين الحدين الأعلى والأدنى تكون استجابات أفراد العينة على العبارة متوسطة ويوضح الجدول (٤) حدود الثقة لمجموعات العينة المختلفة.

جدول (٤)
حدود الثقة لمجموعات العينة

الحد الاعلى للثقة	الحد الأدنى للثقة	عدد العبارات	عينة الدراسة العاملين بالجامعة
٠.٦٨	٠.٦٦	٦٩	

توضح الجداول التالية الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان ، يأتي هذا الجزء من نتائج الدراسة الميدانية للإجابة عن السؤال : ما واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان

جدول (٥)

الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل

الترتيب	الوزن النسبي	المحاور	
٤	0.60	دور اللوائح والقوانين في تحقيق العدالة التنظيمية .	١ -
٢	0.63	دور الاتصال الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية .	٢ -
١	0.64	دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية .	٣ -
٣	0.61	دور صنع واتخاذ القرارات في تحقيق العدالة التنظيمية .	٤ -
٦	0.55	دور تقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية .	٥ -
٥	0.57	دور المساءلة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية .	٦ -
	0.6	الاستبانة ككل	

يتضح من الجدول (٥) أن الأوزان النسبية للمحاور الستة تنحصر بين ٠.٥٥ - ٠.٦٤ . وجميعها أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل أن هناك قصوراً في دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية .

- كما يتضح من الجدول أن بعد دور تقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية قد احتل المركز الأخير بوزن نسبي بلغ (٠.٥٥) وهذا يدل على غياب عملية التقييم التي بدورها تؤثر على تحقيق عدالة التقييم .

- وبالنظر إلى الجدول نجد أن البعد الخاص بدور المساءلة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية قد جاء في المرتبة الخامسة وهذا يعني غياب عدالة الإجراءات وعدالة التقييم .

- كما يتضح من الجدول أن دور اللوائح والقوانين في تحقيق العدالة التنظيمية قد احتل المركز الرابع بوزن نسبي بلغ (٠.٦٠)؛ مما يعني غياب عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية

- كما يتضح من الجدول أن دور صنع واتخاذ القرارات في تحقيق العدالة التنظيمية قد احتل المركز الثالث بوزن نسبي بلغ (٠.٦١) ؛ مما يعني غياب عدالة الإجراءات .

- كما يتضح من الجدول أن دور الاتصال الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية قد احتل المركز الثاني بوزن نسبي بلغ (٠.٦٣) ؛ وهذا يعني غياب عدالة التعاملات .
- كما يتضح من الجدول أن دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية . تحتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٠.٦٤) ؛ وهذا يعني غياب عدالة المعلومات .
- من خلال العرض السابق يتضح غياب العدالة التنظيمية بكافة أشكالها وأن الشفافية الإدارية لاتقوم بدور فعال في تحقيق العدالة التنظيمية .

جدول (٦)
الأوزان النسبية للعبارة الخاصة
بدور اللوائح والقوانين في تحقيق العدالة التنظيمية

م	العبارة	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق	الوزن النسبي	دلنا	مستوي الدلالة	ترتيب العبارات			
									%	%	%
									%	%	%
١	تطلع الجامعة جميع العاملين بها على الأنظمة والقوانين والتشريعات فور صدورها.	٣١.٠٣	٤١.٣٨	٢٧.٥٩	٠.٦٨	٥.٩٢	٠.٠٠١	١			
٢	تطبيق الإدارة اللوائح والقوانين على جميع العاملين من غير استثناء.	١٨.٩٧	٥٦.٩	٢٤.١٤	٠.٦٥	٥.٤٩	٠.٠٠١	٢			
٣	توفر الجامعة الأدوات اللازمة لتسهيل إجراءات العمل لجميع العاملين بها دون تمييز.	٢٤.١٤	٣٤.٤٨	٤١.٣٨	٠.٦١	٤.٧٨	٠.٠٠١	٤			
٤	تطبيق الجامعة الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات.	٢٢.٤١	٣٧.٩٣	٣٩.٦٦	٠.٦١	٤.٧٨	٠.٠٠١	٤			
٥	تسعي إدارة الجامعة إلى إصدار قوانين تضمن حقوق جميع العاملين بها.	٢٢.٤١	٣١.٠٣	٤٦.٥٥	٠.٥٩	٤.٢٩	٠.٠٠١	٦			
٦	تراعي الجامعة إمكانيات و قدرات جميع العاملين فيها عند إصدار القوانين.	١٧.٢٤	٤١.٣٨	٤١.٣٨	٠.٥٩	٤.٢٩	٠.٠٠١	٦			
٧	تبسط الجامعة إجراءات تطبيق اللوائح والقوانين بصورة تسمح بإنجاز العمل المطلوب دون تعقيد.	٢٠.٦٩	٣٩.٦٦	٣٩.٦٦	٠.٦	٤.٦٦	٠.٠٠١	٥			
٨	يشترك جميع العاملين بالجامعة في عملية مراجعة وتقييم القرارات.	١٥.٥٢	١٨.٩٧	٦٥.٥٢	٠.٥	صفر	٠.٠٠١	٨			
٩	يتم مراجعة اللوائح والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات وبما يتناسب وطبيعة العمل.	٢٠.٦٩	٣٢.٧٦	٤٦.٥٥	٠.٥٨	٤.١٦	٠.٠٠١	٧			
١٠	تكرم الجامعة إدارة الجامعة جميع العاملين الملتزمين بتطبيق اللوائح والقوانين.	١٧.٢٤	٣٩.٦٦	٤٣.١	٠.٥٨	٤.١٦	٠.٠٠١	٧			
١١	توضح الإدارة القرارات الإدارية لجميع العاملين بوسائل تكنولوجية وورقية	٢٧.٥٩	٣٧.٩٣	٣٤.٤٨	٠.٦٤	٥.٤	٠.٠٠١	٣			

يتضح من الجدول السابق جدول (٦) أن جميع عبارات المحور الأول حول دور اللوائح والقوانين في تحقيق العدالة التنظيمية جاءت دالة عند مستوي ٠,٠٠١، حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (٠,٥٠ - ٠,٦٨)، وذلك كما يلي:

- جاءت العبارة (١) في المرتبة الأولى بنسبة وزنية ٠.٦٨. وتتص على " تُطلع الجامعة جميع العاملين بها على الأنظمة والقوانين والتشريعات فور صدورها " حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٣١.٠٣ % إلى أن الجامعة تُطلع جميع العاملين بها على الأنظمة والقوانين والتشريعات فور صدورها، وأشار ٤١.٣٨ % بأن ذلك يتحقق إلي حد ما ، ويشير ذلك إلى قصور جامعة أسوان في الاهتمام بإطلاع جميع العاملين بها على القوانين والتشريعات فور صدورها ؛ مما يترتب عليه تخبط العاملين في اعمالهم وظهور العشوائية في العمل .

- وحول تطبيق الإدارة اللوائح والقوانين على جميع العاملين من غير استثناء."جاءت العبارة (٢) (في المرتبة الثانية بنسبة وزنية ٠.٦٥. حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٥٦.٩ % إلى أن هناك قصور في تطبيق الإدارة للقوانين والقوانين على جميع العاملين من غير استثناء ، ويشير ذلك إلي قصور تطبيق إدارة الجامعة اللوائح والقوانين على كل العاملين مما يتسبب في انتشار المحسوبية في العمل .

- جاءت العبارة (١١) وتتص على " توضح الإدارة القرارات الإدارية لجميع العاملين بوسائل تكنولوجية وورقية." في المرتبة الثالثة بنسبة وزنية ٠.٦٤. حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٣٧.٩٣ % إلى حد ما وأشار أفراد العينة بنسبة ٣٤,٤٨ % بأن الإدارة لا توضح القرارات الإدارية لجميع العاملين بوسائل تكنولوجية وورقية .

- جاءت العبارتان (٣) & (٤) في المرتبة الرابعة بنسبة وزنية ٠.٦١، وينصان على:

- توفر الجامعة الأدوات اللازمة لتسهيل إجراءات العمل لجميع العاملين بها دون تمييز.
- تطبق الجامعة الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات.

حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٣٧.٩٣ %، إلى حد ما ، وأشار ٣٩.٦٦ أشار بأن الجامعة لا توفر الأدوات اللازمة لتسهيل إجراءات العمل لجميع العاملين بها دون تمييز ، كما بين أفراد العينة بنسبة ٣٤.٤٨ %، إلى حد ما ، وأشار ٤١.٣٨ % بأن الجامعة لا تطبق الجامعة الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات .

- جاءت العبارة (٧) وتنص على " تبسط الجامعة إجراءات تطبيق اللوائح والقوانين بصورة تسمح بإنجاز العمل المطلوب دون تعقيد." في المرتبة الخامسة بنسبة وزنية ٠.٦٠ حيث أشار ٣٩,٦٦% من أفراد العينة إلى أن الجامعة لا تبسط إجراءات تطبيق اللوائح والقوانين بصورة تسمح بإنجاز العمل المطلوب دون تعقيد، وأشار ٣٩,٦٦ إلى أن ذلك يتم إلى حد ما ، مما يشير إلى قصور دور الجامعة في تبسيط إجراءات تطبيق اللوائح والقوانين بصورة تسمح بإنجاز العمل المطلوب.

- أما العبارتان (٥) & (٦) فقد جاءت في المرتبة السادسة بنسبة وزنية ٠.٥٩ ، ونصهما:

▪ تسعى إدارة الجامعة إلى إصدار قوانين تضمن حقوق جميع العاملين بها.

▪ تراعي الجامعة إمكانيات و قدرات جميع العاملين فيها عند إصدار القوانين.

حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤٦.٥٥% إلى أن الجامعة لا تسعى إلى إصدار قوانين تضمن حقوق جميع العاملين بها ، وأشارت استجابات أفراد العينة بنسبة ٦٥.٦٢% بأن إدارة الجامعة لا تراعي إمكانيات و قدرات جميع العاملين فيها عند إصدار القوانين.

- جاءت العبارتان (٩) & (١٠) في المرتبة السابعة بنسبة وزنية ٠.٥٨ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤٦.٥٥% إلى أنه لا يتم مراجعة اللوائح والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات وبما يتناسب وطبيعة العمل ، وأشارت استجابات أفراد العينة بنسبة ٤٣.٣١% بأن الجامعة لا تكرم جميع العاملين الملزمين بتطبيق اللوائح والقوانين ،

-جاءت العبارة (٨) في المرتبة الثامنة بنسبة وزنية ٠.٥٠ ، وتنص على " يشترك جميع العاملين بالجامعة في عملية مراجعة وتقييم القرارات." حيث أشار ٦٥,٥٢% من أفراد العينة إلى أنه لا يشترك جميع العاملين بالجامعة في عملية مراجعة وتقييم القرارات، مما يشير إلى قصور عملية التقييم بالجامعة واقتصارها على أفراد معينة ويتسبب ذلك في قصور دقة التقييم والتوصل إلى نتائج غير واقعية.

من خلال استعراض نتائج هذا المحور يتضح أن هناك قصوراً واضحاً في الجانب الخاص بتطبيق اللوائح والقوانين الذي انعكس بدوره على تحقيق العدالة التنظيمية ؛ فعلى الرغم من أن الجامعة تطلع جميع العاملين بها على الأنظمة والقوانين والتشريعات فور صدورهم ، و تطبق اللوائح والقوانين على جميع العاملين من غير استثناء، و توضح القرارات الإدارية لجميع العاملين بوسائل تكنولوجية وورقية ، إلا أن الجامعة حسب آراء العاملين بها لا توفر

الأدوات اللازمة لتسهيل إجراءات العمل لجميع العاملين بها دون تمييز ، و لا تبسط إجراءات تطبيق اللوائح والقوانين بصورة تسمح بإنجاز العمل المطلوب دون تعقيد ، و لا تسعى إلى إصدار قوانين تضمن حقوق جميع العاملين بها ، ولا تراعي إمكانيات و قدرات جميع العاملين فيها عند إصدار القوانين ، كما أنه لا يتم مراجعة اللوائح والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات وبما يتناسب وطبيعة العمل ، وأن الجامعة لا تكرم جميع العاملين الملتزمين بتطبيق اللوائح والقوانين ، ولا يشترك جميع العاملين بالجامعة في عملية مراجعة وتقييم القرارات، ولعل ذلك يرجع إلى أن العاملين غير راضين عن المعايير والأسس التي بموجبها يتم اتخاذ القرارات والقوانين من قبل إدارة الجامعة ، كونها تتخذ بطريقة متحيزة وغير عادلة - من وجهة نظرهم - فضلا عن ضعف السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الصحيحة والمشاركة في صنعها ، بما يؤثر على آلية توزيع المكافآت وغيرها وأن القرارات لم تتخذ بنزاهة وموضوعية بعيداً عن التحيز والمساواة في تطبيقها على كافة العاملين بالجامعة وهذا يعني غياب العدالة الاجرائية في الجامعة ، وهذا يتفق مع دراسة (الحداد، ٢٠١٨، ١٢٤) التي أظهرت ضعف تعامل الجامعة مع القضايا الخاصة بالعاملين حسب القوانين والأنظمة ، وأظهرت كذلك قصورا في حل الخلافات بين العاملين أو التأكيد على العمل بروح الفريق الواحد أو التعامل بلطف ومهنية في اتخاذ القرارات.

جدول (٧)

الاوزان النسبية للعبارة الخاصة بدور الاتصال الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية

م	العبارات	يتحقق %	إلى حد ما %	لا يتحقق %	الوزن النسبي	دلتا	مستوي الدلالة	ترتيب العبارات
٢	توفر الجامعة وسائل الاتصال لجميع العاملين بما يتناسب وطبيعة العمل.	١٢.٠٧	٤١.٣٨	٤٦.٥٥	٠.٥٥	٣.٣٨	٠.٠٠١	٦
٣	تستفيد الجامعة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف	١٣.٧٩	٥٥.١٧	٣١.٠٣	٠.٦١	٤.٧٨	٠.٠٠١	٣

							الاتصال المختلفة .	
٥	٠.٠٠١	٣.٨٧	٠.٥٧	٤١.٣٨	٤٦.٥٥	١٢.٠٧	تسهيل شفافية الاتصالات الإدارية في الجامعة اكساب المعلومات لرفع كفاءة الأداء	٤
٥	٠.٠٠١	٤.٠٢	٠.٥٧	٤٤.٨٣	٣٧.٩٣	١٧.٢٤	تساعد وسائل الاتصالات الإدارية المتوفرة بالجامعة العاملين في إنجاز العمل في الوقت المناسب.	٥
٣	٠.٠٠١	٤.٨٩	٠.٦١	٤٤.٨٣	٢٥.٨٦	٢٩.٣١	تنقل الجامعة للعاملين المعلومات التي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق	٦
٤	٠.٠٠١	٤.٥٤	٠.٦	٤٣.١	٣٤.٤٨	٢٢.٤١	تتوفر لدي الجامعة وسائل اتصال ناجحة لمساعدة كل العاملين في تحقيق أهداف العمل.	٧
١	٠.٠٠١	٥.٣	٠.٦٤	٣٤.٤٨	٣٩.٦٦	٢٥.٨٦	تسمح الجامعة لجميع العاملين بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة في سير معاملاتهم.	٨
٤	٠.٠٠١	٤.٦٦	٠.٦	٣٩.٦٦	٣٩.٦٦	٢٠.٦٩	تتميز الاتصالات بين كل المستويات الإدارية في الوزارة بسرعة وسهولة.	٩
٢	٠.٠٠١	٥.١	٠.٦٣	٣٦.٢١	٣٩.٦٦	٢٤.١٤	توجد قنوات إدارية بين جميع العاملين بالجامعة ومرؤوسيههم.	١٠
١	٠.٠٠١	٥.٤	٠.٦٤	٣٤.٤٨	٣٧.٩٣	٢٧.٥٩	تزود الجامعة الاطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	١١
٢	٠.٠٠١	٥.١	٠.٦٣	٣٤.٤٨	٤٣.١	٢٢.٤١	تعمل الجامعة على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين العاملين الجامعة ووحداتها التنظيمية.	١٢

يتضح من الجدول السابق جدول (٧) أن جميع عبارات المحور الثاني حول دور الاتصال الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية جاءت دالة عند مستوي ٠,٠٠١، حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (٠,٥٣ - ٠,٦٤)، وذلك كما يلي:

- جاءت العبارتان (٨) & (١١) في المرتبة الأولى بنسبة وزنية ٠.٦٤ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٣٩.٦٦% ، إلى الجامعة تسمح إلى حد ما لجميع العاملين بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة في سير معاملاتهم وأشار بعض أفراد عينة الدراسة بنسبة ٣٤.٤٨% بأن ذلك لا يتحقق، ووأشرت استجابات أفراد العينة بنسبة ٣٧.٩٣% أن الجامعة تزود الاطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب إلى حد ما ، وأشار ٣٤.٤٨% بأن ذلك لا يتحقق وتشير تلك النسب إلى قصور إدارة الجامعة بأسوان في تحقيق ذلك .

- جاءت العبارتان (١٠ ، ١٢) في المرتبة الثانية بنسبة وزنية ٠.٦٣ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٣٩.٦٦% إلى توجد إلى حد ما قنوات إدارية بين جميع العاملين بالجامعة ومروسيهم ، وأشار ٣٦.٢١% بأن ذلك لا يتحقق ، وأشار أفراد العينة بنسبة ٤٣.١% إلى قصور الجامعة في إيجاد نظام اتصال مفتوح بين العاملين الجامعة ووحداتها التنظيمية وأشار ٣٤.٤٨% بأن ذلك لا يتحقق .

- جاءت العبارتان (٣) & (٦) في المرتبة الثالثة بنسبة وزنية ٠.٦١ حيث أشار ٥٥.١٧% من أفراد العينة إلى أن الجامعة تستفيد إلى حد ما من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة، بينما أشار ٤٤.٨٣% من أفراد العينة بأن الجامعة لا تنقل للعاملين المعلومات التي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق.

- جاءت العبارتان (٧) & (٩) في المرتبة الرابعة بنسبة وزنية ٠.٦٠ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤٣.١% إلى أنه لا تتوفر لدي الجامعة وسائل اتصال ناجحة لمساعدة كل العاملين في تحقيق أهداف العمل، وأشارت استجابات أفراد العينة بنسبة ٣٩.٦٦% بأن الاتصالات بين كل المستويات الإدارية في الوزارة لا تتم بسرعة وسهولة.

- جاءت العبارتان (٤) & (٥) في المرتبة الخامسة بنسبة وزنية ٠.٥٧ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤٦.٥٥% إلى أنه توجد شفافية في الاتصالات الإدارية بالجامعة إلي حد ما

لتسهيل اكساب المعلومات لرفع كفاءة الأداء ،، وأشار ٤١.٣٨% بأن ذلك لا يتحقق، إلا أن استجابات أفراد العينة أشارت بنسبة ٤٤.٨٣% بأن وسائل الاتصالات الإدارية المتوفرة بالجامعة لاتساعد العاملين في إنجاز العمل في الوقت المناسب .

- جاءت العبارة (٢) في المرتبة السادسة بنسبة وزنية ٠.٥٥ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤٦.٥٥% إلى أن الجامعة لا توفر وسائل الاتصال لجميع العاملين بما يتناسب وطبيعة العمل.

- جاءت العبارة (١) في المرتبة السابعة بنسبة وزنية ٠.٥٣ حيث أشار ٥٣.٤٥% من أفراد العينة إلى أن الإدارة لا تعامل جميع العاملين في الجامعة في جو يتسم بالإنصاف والعدالة والنزاهة .

من خلال استعراض المحور الخاص بدور الاتصال الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية يتضح أن الجامعة تعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين العاملين بالجامعة ووحداتها التنظيمية ، تسمح إلى حد ما لجميع العاملين بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة في سير معاملاتهم. ، وأن الجامعة تزود الاطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب ، و أنه توجد قنوات إدارية بين جميع العاملين بالجامعة ومروسيهم،والجامعة تستفيد إلى حد ما من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة ، وأنه توجد شفافية في الاتصالات الإدارية بالجامعة لكي تسهل اكساب المعلومات لرفع كفاءة الأداء ، إلا أن الجامعة -حسب آراء العاملين لا تنقل للعاملين المعلومات التي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق ،و لا تتوفر لدي الجامعة وسائل اتصال ناجحة لمساعدة كل العاملين في تحقيق أهداف العمل، وأن الاتصالات بين كل المستويات الإدارية في الجامعة لا تتم بسرعة وسهولة، أن وسائل الاتصالات الإدارية المتوفرة بالجامعة لاتساعد العاملين في إنجاز العمل في الوقت المناسب ، وأن الجامعة لا توفر وسائل الاتصال لجميع العاملين بما يتناسب وطبيعة العمل ، كما أنها لا تعامل جميع العاملين في الجامعة في جو يتسم بالإنصاف والعدالة والنزاهة ، وقد يرجع ذلك إلى تدني اهتمام قيادة الجامعة بأهمية الاتصالات في تعزيز وتطوير العمل الجامعي وفي الحفاظ على العمل الجماعي ،وضعف حرص القيادة في الجامعة على سيادة النمط الديمقراطي ، وقد يكون ذلك بسبب نزوع بعض القادة والمديرين نحو التسلط ، فضلا عن

التمسك في بعض الأحيان بالروتين والبيروقراطية في العمل ومن ثم تمركز السلطة والقرار والأمر بيد القادة ، كما قد يرجع ذلك إلى غياب ترسيخ الجامعة العمل بروح الفرق الواحد ، وهذا يعني غياب العدالة التعاملية إلي حد ما في الجامعة ، وهذا يتفق مع دراسة (البوق ، ٢٠١٤) التي أوصت بضرورة توعية موظفات الجامعة بأبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تنمية المهارات الإدارية من خلال تعزيز ثقافة المشاركة والاتصال فيما بينهم .

جدول (٨)

الأوزان النسبية للعبارة الخاصة بدور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية

م	العبارات	يتحقق		لا يتحقق		الوزن النسبي	دلته	مستوي الدلالة	ترتيب العبارات
		%	إلى حد ما %	%	%				
١	تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء .	٢٦.٣٢	٣٣.٣٣	٤٠.٣٥		٠.٦١	٤.٧٨	٠.٠٠١	٤
٢	تنقل الجامعة المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق .	٢٠.٦٩	٤٣.١	٣٦.٢١		٠.٦١	٤.٨٩	٠.٠٠١	٤
٣	تحرص الجامعة على توفير المعلومات التي تمكن العاملين من مقارنة أدائهم الحالي بأدائهم السابق.	١٨.٩٧	٣٩.٦٦	٤١.٣٨		٠.٥٩	٤.٤٢	٠.٠٠١	٦
٤	تلبى المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإدارية بالجامعة متطلبات العمل.	١٨.٩٧	٣٦.٢١	٤٤.٨٣		٠.٦١	٤.٧٨	٠.٠٠١	٤
٥	تسمح الجامعة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات .	١٥.٥٢	٣٢.٧٦	٥١.٧٢		٠.٥٥	٣.١٩	٠.٠٠١	٧
٦	تهتم الجامعة بمشاركة العاملين بها في تحديد المعلومات التي يحتاجونها .	٢٠.٦٩	٣٦.٢١	٤٣.١		٠.٥٩	٤.٤٢	٠.٠٠١	٦
٧	تتصف المعلومات الواردة في نظم المعلومات الإدارية بشفافية عالية لمساعدة العاملين في اتخاذ القرار.	٢٧.٥٩	٣١.٠٣	٤١.٣٨		٠.٦٢	٥	٠.٠٠١	٣

٥	٠.٠٠١	٤.٥٤	٠.٦	٤٤.٨٣	٣١.٠٣	٢٤.١٤	٨	تمارس الجامعة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته.
٢	٠.٠٠١	٥.٢	٠.٦٣	٣٤.٤٨	٤١.٣٨	٢٤.١٤	٩	تحرص الجامعة على أن تقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية.
٦	٠.٠٠١	٤.٤٢	٠.٥٩	٥٠.٠٠٠	٣٦.٢١	١٣.٧٩	١٠	تساعد نظم المعلومات الإدارية علي حل مشكلات العاملين بسهولة.
١	٠.٠٠١	٥.٤	٠.٦٤	٣٧.٩٣	٣١.٠٣	٣١.٠٣	١١	تقوم إدارة الجامعة بتبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل.
٤	٠.٠٠١	٥.٩٦	٠.٦١	٣٧.٩٣	٤١.٣٨	٢٠.٦٩	١٢	تتقبل إدارة الجامعة اقتراحات الجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل.

يتضح من الجدول السابق جدول (٨) أن جميع عبارات المحور الثالث حول دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية جاءت دالة عند مستوى ٠,٠٠١، حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (٠,٥٣ - ٠,٦٤)، وذلك كما يلي:

- جاءت العبارة (١١) في المرتبة الأولى بنسبة وزنية ٠.٦٤ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤١.٣٨% إلى أن إدارة الجامعة تقوم إلى حد ما بتبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل، وأشار أفراد العينة بنسبة ٣٧.٩٣% إلى أن إدارة الجامعة لا تقوم بتبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل، مما يشير قصور دور الجامعة في تبسيط إجراءات اعلمل للعاملين بها.

- وحول حرص الجامعة على أن تقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية جاءت العبارة (٩) في المرتبة الثانية بنسبة وزنية ٠.٦٣ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤١.٣٨% إلى أن الجامعة تحرص إلى حد ما على أن تقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية ، وأشار ٣٤.٤٨% بأن ذلك لا يتحقق.

_ وجاءت العبارة (٧) في المرتبة الثالثة ٠.٦٢ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤١.٣٨% إلى أن المعلومات الواردة في نظم المعلومات الإدارية تنقصها بعض الشفافية لمساعدة العاملين في اتخاذ القرار .

- جاءت العبارات (١، ٢، ٤، ١٢) في المرتبة الرابعة بنسبة وزنية ٠.٦١ ، وتنص على:

- تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء .
- تنقل الجامعة المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق .
- تلبى المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإدارية بالجامعة متطلبات العمل.
- تقبل إدارة الجامعة اقتراحات الجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل.

حيث أشارت استجابات أفراد العينة بنسبة ٤٠.٣٥% إلى أن إدارة الجامعة لا تحرص على توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء، وأشار ٤٣.١% من أفراد العينة إلى حد ما بأن الجامعة تنقل المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق ، وأشار ٣٦.٢١% بأن ذلك لا يتحقق. وأشار ٤٤.٨٣% بأن المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإدارية بالجامعة لا تلبى متطلبات العمل ، كما أشارت استجابات أفراد العينة بنسبة ٤١.٣٨% إلى أن إدارة الجامعة تتقبل اقتراحات الجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل إلى حد ما وأشار ٣٧.٩٣ بأن ذلك لا يتحقق.

-جاءت العبارة (٨) في المرتبة السادسة بنسبة وزنية ٠.٦٠ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤٤.٨٣% إلى أن الجامعة لاتمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته .

-جاءت العبارات (٣) (٦) (١٠) في المرتبة السابعة بنسبة وزنية ٠.٥٩ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤١.٣٨% إلى أن الجامعة لا تحرص على توفير المعلومات التي تمكن العاملين من مقارنة أدائهم الحالي بأدائهم السابق ، وأشار ٤٣.١% بأن الجامعة لا تهتم بمشاركة العاملين بها في تحديد المعلومات التي يحتاجونها ، كما أشار ٥٠% بأن نظم المعلومات الإدارية لا تساعد علي حل مشكلات العاملين بسهولة.

- وحول سماح الجامعة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء اية معلومات جاءت العبارة (٥) في المرتبة الثامنة بنسبة وزنية ٠.٥٥ حيث أشار ٥١.٧٢% من أفراد العينة إلى

أن الجامعة لا تسمح بتقييم أدائها من قبل المعنيين وتتعمد في بعض الأحيان إخفاء بعض المعلومات ، وهي عبارة دالة عند مستوى ٠,٠٠١ .

من خلال استعراض نتائج المحور الخاص بدور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية يتضح أن الجامعة تتقبل اقتراحات الجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل ، كما أن الجامعة تحرص على أن تقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية ، إلا أن المعلومات الواردة في نظم المعلومات الإدارية تنقصها بعض الشفافية لمساعدة العاملين في اتخاذ القرار ، وأن إدارة الجامعة لا تقوم بتبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل ، كما أشار أفراد العينة إلى أن إدارة الجامعة لا تحرص على توفير المعلومات لجميع العاملين ، إلا أنها تنقل المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق ، إلا أن المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإدارية بالجامعة لا تلبي متطلبات العمل ، وأن الجامعة لاتمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته ، كما أنها الجامعة لا تحرص على توفير المعلومات التي تمكن العاملين من مقارنة أدائهم الحالي بأدائهم السابق ، ولا تسمح بتقييم أدائها من قبل المعنيين وتتعمد في بعض الأحيان إخفاء بعض المعلومات .

ورغم أن ما توضحه هذه العبارات من نتائج صادمة ؛ إلا أنه يعكس ما يعاني منه كثير من المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات الحكومية في مصر ؛ وقد يرجع ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية في الجامعة ، فكثيرا ما تتعرض المعلومات في أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى والعكس ، أو قد يرجع إلي تبني الاسلوب الديكتاتوري في الإدارة الذي يجعل من نفسه الوحيد الذي له الحق في معرفة المعلومات والاحتفاظ بسريتها لنفسه فقط . وهذا يعني غياب العدالة الإجرائية ، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (ال دراوشة، ٢٠١٧) & ودراسة (السويلم ، ٢٠١٨) من أن الجامعة تعاني من سرية المعلومات وتقديمها بشكل غير واضح ، وقد أوصت الدراستان بضرورة الاهتمام ببناء علاقات إيجابية تتسم بحسن المعاملة بين رؤساء الأقسام والعاملين لتحقيق مستوى عال من الثقة والأداء الوظيفي .

جدول (٩)

الاوزان النسبية للعبارة الخاصة :
بدور صنع واتخاذ القرارات في تحقيق العدالة التنظيمية

م	العبارة	يتحقق %	إلى حد ما %	لا يتحقق %	الوزن النسبي	دلته	مستوي الدلالة	ترتيب العبارة
١	تشجع إدارة الجامعة جميع العاملين بها علي المشاركة في اتخاذ القرارات.	١٧.٢٤	٣٦.٢١	٤٦.٥٥	٠.٥٧	٣.٨٧	٠.٠٠١	٦
٢	تتخذ الإدارة الجامعية قراراتها بناءً على أسباب منطقية مدروسة.	١٧.٢٤	٥١.٧٢	٣٢.٧٦	٠.٦١	٤.٧٨	٠.٠٠١	٢
٣	تعلم الجامعة عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة	١٥.٥٢	٤٨.٢٨	٣١.٠٣	٠.٦٣	٥.٢	٠.٠٠١	١
٤	تراعي الإدارة الاعتبارات الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية.	٢٠.٦٩	٣٧.٩٣	٤١.٣٨	٠.٦	٤.٥٤	٠.٠٠١	٣
٥	توضح الجامعة للعاملين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم.	٢٠.٦٩	٤٣.١	٣٤.٤٨	٠.٦٣	٥.١	٠.٠٠١	١
٦	تحرص إدارة الجامعة علي إطلاع جميع العاملين علي نتائج أعمالهم.	٢٢.٤١	٣١.٠٣	٤٦.٥٥	٠.٥٩	٤.٢٩	٠.٠٠١	٤
٧	تراعي الجامعة العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	٢٢.٤١	٣٧.٩٣	٤٨.٢٨	٠.٥٥	٣.٣٨	٠.٠٠١	٨
٨	تتبنى الجامعة قراراتها في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار.	١٣.٧٩	٣٧.٩٣	٤١.٣٨	٠.٦	٤.٥٤	٠.٠٠١	٣
٩	تفتح إدارة الجامعة المجال للاعتراض على القرارات التي تتخذها وتسمح بمناقشتها.	٢٠.٦٩	٤١.٣٨	٥٣.٤٥	٠.٥١	١.١٥	٠.٠٠١	١٠
١٠	يتم الاستماع لأراء كل العاملين بالجامعة قبل اتخاذ أي قرار حاسم.	٥.١٧	٢٩.٣١	٥٦.٩	٠.٥٢	٢.٢٨	٠.٠٠١	٩
١١	يتم التعاون بين جميع العاملين بالجامعة في مواجهة مشكلات العمل بكل وضوح.	١٣.٧٩	٤٤.٨٣	٤٣.١	٠.٥٦	٣.٧١	٠.٠٠١	٧
١٢	تبتعد الجامعة عن الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخل الجامعة.	١٢.٠٧	٣٦.٢١	٤٤.٨٣	٠.٥٨	٨.٦٢	٠.٠٠١	٥

يتضح من الجدول السابق جدول (٩) أن جميع عبارات المحور الرابع حول دور صنع واتخاذ القرارات في تحقيق العدالة التنظيمية ، جاءت دالة عند مستوي ٠,٠٠١ ، حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (٠,٥١ - ٣) ، وذلك كما يلي:

- جاءت العبارتان (٣) & (٥) في المرتبة الاولى بنسبة وزنية ٠,٦٣ حيث أشار ٤٨.٢٨% أفراد العينة إلى أن الجامعة تعلن إلى حد ما عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة وأشار ٣١.٠٣% بأن ذلك لا يتحقق، كما أشارت استجابات أفراد العينة بنسبة ٤٣.١% بأن هناك قصور لدور الجامعة في توضيح للعاملين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم إلى حد ما حيث أشار ٥١.٧٢% بأن ذلك يتحقق إلى حد ما.

- جاءت العبارة (٢) في المرتبة الثانية بنسبة وزنية ٠,٦١ حيث أشار ٥١.٧٢% من أفراد العينة إلى قصور دور الإدارة الجامعية في اتخاذ قراراتها بناءً على أسباب منطقية مدروسة، وأشار ٣٢.٧٦% من أفراد العينة بأن ذلك لا يتحقق.

- جاءت العبارتان (٤) & (٨) في المرتبة الثالثة بنسبة وزنية ٠,٦٠ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤١.٣٨% إلى أن الجامعة لا تراعي الاعتبارات الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية ، وأن الجامعة لا تتبنى قراراتها في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار.

- جاءت العبارة (٦) في المرتبة الرابعة بنسبة وزنية ٠,٥٩ حيث أشار ٤٦.٥٥% من أفراد العينة إلى أن الجامعة لا تحرص على إطلاع جميع العاملين على نتائج أعمالهم .

- وحول "ابتعاد الجامعة عن الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخل الجامعة"، جاءت العبارة (١٢) في المرتبة الخامسة بنسبة وزنية ٠,٥٨ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٣٦.٢١% إلى أن هناك قصور في دور الجامعة في ممارسة الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات ، كما أشار أفراد العينة بنسبة ٤٤.٨٣% بأن هذا الدور لا يتحقق.

- أما عن واقع تشجع إدارة الجامعة جميع العاملين بها على المشاركة في اتخاذ القرارات، جاءت العبارة (١) في المرتبة السادسة بنسبة وزنية ٠,٥٧ حيث أشار ٤٦.٥٥% من أفراد العينة إلى أن الجامعة لا تشجع جميع العاملين بها على المشاركة في اتخاذ القرارات .

- جاءت العبارة (١١) ونصها "يتم التعاون بين جميع العاملين بالجامعة في مواجهة مشكلات العمل بكل وضوح." في المرتبة السابعة بنسبة وزنية ٠,٥٦ حيث أشار ٤٤.٨٣% من

- أفراد العينة إلى أنه الى حد ما يتم التعاون بين جميع العاملين بالجامعة في مواجهة مشكلات العمل بكل شفافية ووضوح، وأشار ٤٣.١% بأن ذلك لا يتحقق..
- جاءت العبارة (٧) في المرتبة الثامنة بنسبة وزنية ٠.٥٥ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤٨.٢٨% إلى أن الجامعة لا تراعي العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية .
- وحول واقع الاستماع لآراء كل العاملين بالجامعة قبل اتخاذ أي قرار حاسم، جاءت العبارة (١٠) في المرتبة التاسعة بنسبة وزنية ٠.٥٢ حيث أشار ٥٦.٩% من أفراد العينة إلى أنه لا يتم الاستماع لآراء كل العاملين بالجامعة قبل اتخاذ أي قرار حاسم .
- جاءت العبارة (٩) في المرتبة الاخيرة بنسبة وزنية ٠.٥١ حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٥٣.٤٥% إلى أن إدارة الجامعة لا تفتح المجال للاعتراض على القرارات التي تتخذها وتسمح بمناقشتها .
- من خلال استعراض نتائج المحور الخاص بدور صنع واتخاذ القرارات في تحقيق العدالة التنظيمية يتضح أن
- الغالبية يرون أن الجامعة تعلن عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة ، وأنها توضح للعاملين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم ،كما أنها تتخذ قراراتها بناءً على أسباب منطقية مدروسة ، إلا أنها تمارس الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخل الجامعة فهي لا تحرص على إطلاع جميع العاملين علي نتائج أعمالهم ، ولا تشجع جميع العاملين بها علي المشاركة في اتخاذ القرارات ، ولا يتم الاستماع لآراء كل العاملين بالجامعة قبل اتخاذ أي قرار حاسم ، ولا تفتح المجال للاعتراض على القرارات التي تتخذها وتسمح بمناقشتها، ولا تراعي الاعتبارات الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية ، ولا تتبنى قراراتها في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار، وأنه إلى حد ما يتم التعاون بين جميع العاملين بالجامعة في مواجهة مشكلات العمل بكل شفافية ووضوح ،وأخيرا يرى العاملون بالجامعة أن الجامعة لا تراعي العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية ، وهذا يعني أن هناك قصوراً في ممارسة الجامعة للإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات ، وأنها تتخذ بطريقة تبتعد عن الأسلوب العلمي لاتخاذها في ضوء معلومات دقيقة وغياب إشراك العاملين فيها ، ولعل ذلك يعزى إلى ضعف قناعة الجامعة بالأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو تشجيعهم في إبداء آرائهم بها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة

والإهمال في الاعتماد على معلومات دقيقة وصحيحة عند اتخاذ القرارات ، كما قد يرجع ذلك إلى ان كثيرا من الصلاحيات مازالت مرتبطة بالقادة في الجامعة ، ونزوع بعض القادة والمديرين نحو التسلط ومن ثم تمركز السلطة دون مراعاة احتياجات العاملين ومشاعرهم ، وهذا وإن دل فإنما يدل على غياب توافر معايير العدالة الإجرائية الخاصة بالرقابة الادارية في الجامعة ، في حين تختلف مع دراسة الطبولي وآخرين (٢٠١٥) التي أشارت جميعها إلى ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في مكان العمل

جدول (١٠)

الأوزان النسبية للعبارات الخاصة :
بدور تقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية.

م	العبارات	يتحقق %	إلى حد ما %	لا يتحقق	الوزن النسبي	دلنا	مستوي الدلالة	ترتيب العبارات
١	توفر الجامعة المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم.	25.86	39.66	34.48	0.64	5.30	0.001	1
٢	تحدد الجامعة معايير موضوعية لتقييم الأداء.	17.24	51.72	31.03	0.62	5.00	0.001	2
٣	تطلع الجامعة جميع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة	10.34	31.03	58.62	0.57	1.15	0.001	4
٤	تطبق الجامعة آلية تقييم الأداء بعدالة تامة بين العاملين بالجامعة.	10.34	51.72	37.93	0.57	4.02	0.001	4
٥	توفر الجامعة سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لجميع العاملين.	12.07	44.83	43.10	0.56	3.71	0.001	5
٦	البعد عن الوساطة والمحسوبية في عمليات التقييم لجميع العاملين.	12.07	24.57	63.36	0.50	0	0.001	8
٧	يشترك معظم العاملين بالجامعة في وضع معايير تقييم ادانهم.	10.34	31.03	58.62	0.51	1.15	0.001	7
٨	توثق الجامعة نتائج عملية تقييم الأداء للعاملين بكل شفافية و دقة وموضوعية.	13.79	31.03	55.17	0.53	2.55	0.001	6
٩	تقدم الجامعة تغذية راجعة لجميع العاملين حول ادانهم تسهم في تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	12.07	34.48	53.45	0.53	2.55	0.001	6
١٠	ترتبط اساسي تقييم الأداء في الجامعة بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل.	18.97	36.21	44.83	0.58	4.16	0.001	3
١١	تمنح إدارة الجامعة مكافآت عادلة بالنظر إلى ضغط العمل الذي يواجهه العاملون	12.07	24.57	63.36	0.50	0	0.001	11

تصور مقترح لتنفيذ دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق جدول (١٠) أن جميع عبارات المحور الخامس حول دور تقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية جاءت دالة عند مستوي ٠,٠٠١، حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (٠,٥٠ - ٠,٦٤)، وذلك كما يلي:

- جاءت العبارة (١) في المرتبة الأولى بنسبة وزنية ٠.٦٤. وتنص على " توفر الجامعة المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم " حيث أشار أفراد العينة بنسبة 25.86% إلى أن الجامعة توفر المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم ، وأشار 39.66 % بأن ذلك يتحقق إلي حد ما ، ويشير ذلك إلى قصور جامعة أسوان في الاهتمام بتوفير المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم ، مما يترتب عليه غياب العدالة التقييمية .

- جاءت العبارة (٢) في المرتبة الثانية بنسبة وزنية ٠.٦٢. وتنص على "تحدد الجامعة معايير موضوعية لتقييم الأداء " حيث أشار أفراد العينة بنسبة 17.24% إلى أن الجامعة تحدد معايير موضوعية لتقييم الأداء ، وأشار 51.72 % بأن ذلك يتحقق إلي حد ما، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد معايير معدة وموضوعية لتقييم الأداء ، مما يترتب عليه غياب العدالة الاجرائية والتقييمية .

-جاءت العبارة (١٠) في المرتبة الثالثة بنسبة وزنية ٠.٥٨. وتنص على " ترتبط أسس تقييم الأداء في الجامعة بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل " حيث أشار أفراد العينة بنسبة 44.83 % إلى أن أسس تقييم الأداء في الجامعة لا ترتبط بالمتطلبات الأساسية لإنجاز ويشير ذلك أن عملية التقييم لا تقوم على أهداف واضحة ترتبط بمتطلبات العمل مما يتسبب في غياب العدالة التنظيمية وخصوصا الاجرائية .

- جاءت العبارتان (٣) & (٤) في المرتبة الرابعة بنسبة وزنية ٠.٥٧ وينصان على:

- تطلع الجامعة جميع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة.

- تطبق الجامعة آلية تقييم الأداء بعدالة تامة بين العاملين بالجامعة.

حيث أشار أفراد العينة بنسبة 58.62 % إلى أن الجامعة لا جميع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة مما يتسبب في تكرار نفس الأخطاء والمشكلات لغياب التغذية الراجعة ، كما أشار أفراد العينة بنسبة 10.34 % إلى أن الجامعة تطبق آلية لتقييم الأداء ، وأشار 51.72 % بأن ذلك يتحقق إلي حد ما ويشير ذلك إلى قصور جامعة أسوان في تطبق الجامعة آلية تقييم الأداء بعدالة تامة بين العاملين بالجامعة ، وهذا يدل على غياب العدالة التقييمية والتوزيعية .

-جاءت العبارة (٥) في المرتبة الخامسة بنسبة وزنية ٠.٥٦. وتتص على " توفر الجامعة سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لجميع العاملين ". حيث أشار أفراد العينة بنسبة 12.07 % إلى الجامعة توفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والاداء الفعلي لجميع العاملين ، وأشار 44.83 % بأن ذلك يتحقق إلي حد ما .

- جاءت العبارتان (٨) & (٩) في المرتبة السادسة بنسبة وزنية ٠.٥٣ ، وتتصان على :

• توثق الجامعة نتائج عملية تقييم الاداء للعاملين بكل شفافية و دقة وموضوعية.

• تقدم الجامعة تغذية راجعة لجميع العاملين حول أدائهم تسهم في تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.

حيث أشار أفراد العينة بنسبة 55.17 % إلى أن الجامعة لا توثق نتائج عملية تقييم الأداء للعاملين بكل شفافية و دقة وموضوعية .، كما أشار أفراد العينة بنسبة 53.45% أنها لا تقدم تغذية راجعة لجميع العاملين حول أدائهم تسهم في تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.

-جاءت العبارة (٧) في المرتبة السابعة بنسبة وزنية ٠.٥١. والتي تنص على " يشارك معظم العاملين بالجامعة في وضع معايير تقييم أدائهم " ، حيث أشار أفراد العينة بنسبة 58.62 % إلى أن جميع العاملين بالجامعة لا يشاركون في وضع معايير تقييم أدائهم ويشير ذلك إلي قصور تطبيق إدارة الجامعة لعملية التقييم وغياب التقييم الذاتي .

-جاءت العبارة (٦) في المرتبة الثامنة بنسبة وزنية ٠.٥٠. والتي تنص على " البعد عن الوساطة والمحسوبية في عمليات التقييم لجميع العاملين" ، حيث أشار أفراد العينة بنسبة 63.36 % إلى أن هناك واسطة ومحسوبية في عمليات التقييم لجميع العاملين ، مما يدل على غياب العدالة الإجرائية والتقييمية وغياب النزاهة في تطبيق عملية التقييم .

من خلال استعراض المحور الخاص بدور تقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية يتضح أن الجامعة توفر المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم ، كما أنها تحدد معايير موضوعية لتقييم الأداء ، وتوفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والاداء الفعلي لجميع العاملين ، كما أنها تطبق آلية تقييم الأداء إلى حد ما بعدالة تامة بين العاملين بالجامعة ، وهذا يعنى إيمان الجامعة بأهمية التقييم وشعور العاملين بذلك ، إلا أن الجامعة لا تطلع جميع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة ، كما أن أسس تقييم

الأداء في الجامعة لا ترتبط بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل وتطبق آلية تقييم الأداء إلى حد ما بعدالة تامة بين العاملين بالجامعة ، و لا توثق نتائج عملية تقييم الأداء للعاملين بكل شفافية و دقة وموضوعية، ولا تقدم الجامعة تغذية راجعة لجميع العاملين حول أدائهم تساهم في تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف ، وأن معظم العاملين بالجامعة لا يشاركون في وضع معايير تقييم أدائهم ، إلا أن هناك واسطة ومحسوبة في عمليات التقييم لجميع العاملين ، وهذا يدل على أن الإيمان بأهمية التقييم وحدها لا تكفي لإقامة مجتمع جامعي يتصف بالعدالة التقييمية ، فلا بد من مراعاة توثيق نتائج عملية التقييم حتى لا تتحول إلى عملية شكلية لا جدوى منها مما ينتج عنه انتشار الوساطة والمحسوبة في عملية التقييم ، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم العاملين في الجامعة يتمركزون في أماكن قريبة من بعضهم وترتبطهم صلة قرابة في بعض الأحيان أو أنهم ينتسبون إلى عائلات وجذور واحدة ، مما قد يؤدي إلى التغاضي عن بعض التجاوزات في عملية التقييم ، كما قد يرجع ذلك إلى وجود البيروقراطية والروتين كما أظهرت المحاور السابقة ؛ مما يؤدي إلى غياب العدالة التقييمية وعدالة التعاملات في الجامعة ، واتفق ذلك مع دراسة (البوق ، ٢٠١٤) التي أظهرت ضعف مراعاة الجوانب الوظيفية في عملية التقييم ، وضعفاً في عملية تقييم ما يبذله العاملون من جهود وعدم اكتراث الجامعة بالجهود المبذولة من العاملين عند التقييم .

جدول (١١)

الاوزان النسبية للعبارات الخاصة بدور المساءلة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية.

م	العبارات	درجة الموافقة		عدم الموافقة	الوزن النسبي	دلالتا	مستوي الدلالة	ترتيب العبارات
		إلى حد ما	موافق					
		%	%					
١	تحاسب إدارة الجامعة جميع العاملين دون تحيز .	37.93	20.69	41.38	0.60	4.54	0.001	1
٢	تلتزم إدارة الجامعة بالعدل في مساءلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم.	39.66	15.52	44.83	0.57	3.87	0.001	2
٣	توافر جو من النزاهة تتسم بها إجراءات المساءلة في بالجامعة.	34.48	17.24	48.28	0.56	3.71	0.001	3
٤	تحرص ادارة الجامعة على الاستماع لمشاكل	39.66	15.52	44.83	0.57	3.87	0.001	2

							جميع العاملين دون تمييز	
1	0.001	4.66	0.60	32.76	53.45	13.79	تسهل المساءلة الإدارية بالجامعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	٥
2	0.001	3.87	0.57	41.38	46.55	12.07	تلتزم إدارة الجامعة العاملين بها بتقديم تفسير لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	٦
1	0.001	4.66	0.60	44.83	29.31	25.86	توافر معلومات واضحة لجميع العاملين عن لائحة الجزاءات وتدرجها.	٧
4	0.001	3.38	0.55	46.55	41.38	12.07	تقبل الاقتراحات العاملين بشأن تطوير العمل وتجاوز العوائق والمشكلات.	٨
2	0.001	4.02	0.57	41.38	44.83	13.79	تتسم المساءلة الإدارية بالموضوعية والنزاهة.	٩
3	0.001	3.71	0.56	44.83	41.38	13.79	توفر الإدارة نظام عادل لتقديم الشكاوى والتنظّمات.	١٠

يتضح من الجدول السابق جدول (١١) أن جميع عبارات المحور السادس حول دور المساءلة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية ، جاءت دالة عند مستوى ٠,٠٠١ ، حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (٠,٥٥ - ٠,٦٠) ، وذلك كما يلي:

- جاءت العبارات (١) & (٥) & (٧) في المرتبة الأولى بنسبة وزنية ٠٠.٦٠ وتنص علي :

- تحاسب إدارة الجامعة جميع العاملين دون تحيز .
- تسهل المساءلة الإدارية بالجامعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
- توافر معلومات واضحة لجميع العاملين عن لائحة الجزاءات وتدرجها.

حيث أشار أفراد العينة بنسبة 41.38 % إلى أن إدارة الجامعة لا تحاسب جميع العاملين دون تحيز وأشارت استجابات أفراد العينة بنسبة 53.45 % أن المساءلة الإدارية بالجامعة تسهل إلى حد ما في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ، كما أشارت استجابات أفراد العينة بنسبة 44.83 % أنه لا تتوافر معلومات واضحة لجميع العاملين عن لائحة الجزاءات وتدرجها.

- جاءت العبارات (٢) & (٤) & (٦) & (٩) في المرتبة الثانية بنسبة وزنية ٠.٥٧ وبتنص على :

- تلتزم إدارة الجامعة بالعدل في مساءلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم.
 - تحرص ادارة الجامعة على الاستماع لمشاكل جميع العاملين دون تمييز.
 - تلزم إدارة الجامعة العاملين بها بتقديم تفسير لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.
 - تتسم المساءلة الإدارية بالموضوعية والنزاهة.
- حيث أشار أفراد العينة بنسبة 44.83 % إلى أن إدارة الجامعة لا تلتزم بالعدل في مساءلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم ، وأشارت استجابات أفراد العينة بنسبة 44.83 % وأن ادارة الجامعة لا تحرص على الاستماع لمشاكل جميع العاملين دون تمييز، كما أشارت استجابات أفراد العينة بنسبة 46.55 % وأن إدارة الجامعة إلى حد ما تلزم العاملين بها بتقديم تفسير لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات ، وأشارت استجابات أفراد العينة بنسبة 44.83 % وأن إدارة الجامعة إلى حد ما لا تلتزم بالموضوعية في مساءلة العاملين بها .

- جاءت العبارتان (٣) & (١٠) في المرتبة الثالثة بنسبة وزنية ٠.٥٦ وينصان على :

- توافر جو من النزاهة تتسم بها إجراءات المساءلة في الجامعة.
 - توفر الإدارة نظام عادل لتقديم الشكاوى والتظلمات.
- حيث أشار أفراد العينة بنسبة ٤٨.٢٨ % إلى أن الجامعة لا توفر جواً من النزاهة تتسم به إجراءات المساءلة بالجامعة، وأشارت استجابات أفراد العينة بنسبة 44.83 % إلى أن الجامعة لا توفر نظاماً عادلاً لتقديم الشكاوى والتظلمات.

- جاءت العبارتان (٨) & (١١) في المرتبة الرابعة بنسبة وزنية ٠.٥٥ وينصان على :

- تقبل اقتراحات العاملين بشأن تطوير العمل وتجاوز العوائق والمشكلات.
 - تعزيز الثقة بين ادارة الجامعة وجميع العاملين بالجامعة.
- حيث أشار أفراد العينة بنسبة 46.55 % إلى أن الجامعة لا تقبل الاقتراحات العاملين بشأن تطوير العمل وتجاوز العوائق والمشكلات ، وأشارت استجابات أفراد العينة بنسبة 46.55 % أن الجامعة لا تعزز الثقة بين ادارة الجامعة وجميع العاملين بها.
- من خلال استعراض المحور الخاص بدور المساءلة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية يتضح أن إدارة الجامعة لا تحاسب جميع العاملين دون تحيز ، وأن المساءلة الإدارية

بالجامعة تسهم إلى حد ما في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية ، وأنه لا تتوفر معلومات واضحة لجميع العاملين عن لائحة الجزاءات وتدرجها ، وأن إدارة الجامعة لا تلتزم بالعدل في مساءلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم. ، و لا تحرص على الاستماع لمشاكل جميع العاملين دون تمييز ، وأنها إلى حد ما تلزم العاملين بها بتقديم تفسير لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات ، وأنها لا توفر جواً من النزاهة تتسم به إجراءات المساءلة بالجامعة ، وأنها لا توفر نظاماً عادلاً لتقديم الشكاوى والتظلمات ولا تقبل اقتراحات العاملين بشأن تطوير العمل وتجاوز العوائق والمشكلات. ، وأنها لا تعزز الثقة بين إدارة الجامعة وجميع العاملين بها.

ولعل ذلك يرجع إلى أن الجامعة هي المسؤولة عن عملية المساءلة التي لا بد أن تشمل جميع الجوانب الوظيفية وأن تحرص كل الحرص علي محاسبة العاملين بشكل أكثر موضوعية ومصداقية ، إلا أن الجامعة لا تهتم ولا تكثر بشكل واضح بتفعيل التغذية الراجعة الناتجة عن التقييم ألا وهي المحاسبية ؛ وقد يرجع ذلك إلى شيوع ثقافة السرية واحتكار المعلومات وعدم تحديد المسؤولية لأي شخص حتى يمكن مساءلته ، حيث ظهر من نتائج المحاور السابقة أن الجامعة لا توفر للعامل الصلاحيات التي تمكنه من أداء واجباته على أكمل وجه ؛ وهو بذلك لا يعتبر مسئولاً مسؤولة كاملاً عن أداء المهام ، وقد يرجع عدم تفعيل نظام المساءلة المعلن بشكل مرض نتيجة إلى عديد من الترسبات الاجتماعية القائمة والمفاهيم المغلوطة والظواهر غير المرغوبة، مثل: العشائرية، والمحاباة، والمجاملات وغيرها من المشكلات الاجتماعية، بالإضافة إلى التركيز على نشر الإيجابيات المبالغ بها وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من نتائجها ، وفي ذلك غياب للعدالة الإجرائية والعدالة التقييمية ، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة بداح (Ahmed Badah,2013) & ودراسة هازلكرن (Hazelkom, Ellen.2012) اللتين أوصتا بتعميق زيادة الوعي بممارسة الشفافية الإدارية من جانب الكادر الإداري وأعضاء هيئة التدريس ، وذلك بهدف القضاء على المحسوبيات خاصة عند تعميم واتخاذ القرارات .

ثالثاً-التصور المقترح

لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان

فإن الباحثة قامت بإعداد هذا التصور المقترح

أ- منطلقات التصور المقترح :

استند التصور المقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية في

جامعة أسوان إلى مجموعة من المنطلقات التي تمحورت حول طبيعة موضوع الدراسة بأبعاده

المختلفة ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي :

- أهمية الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية كمنطلق لتحقيق القيم الأخلاقية التي جاءت بها

الأديان .

- يعد الإحساس بالعدالة التنظيمية من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في إنتاجية المؤسسة

وربحها على الأمد الطويل .

- تقوم العدالة التنظيمية بدور كبير في تنمية الموارد البشرية وحسن إدارتها من خلال تشجيع

العاملين نحو تحسين الأداء في العمل ، وذلك لشعورهم بالعدل والمساواة من قبل القيادات

الجامعية .

- تشكل العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة ضابطاً توازياً للجامعة على صعيد السلوك الإداري

والإنساني .

- تعمل جميع المؤسسات باهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية لما لها من تأثير كبير على عديد من

العوامل التنظيمية ، مثل الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والالتزام التنظيمي .

ب - أهداف التصور المقترح :

- إلزام جامعة أسوان بتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لتوفير بيئة

مناسبة لرفع كفاءة أداء العاملين بالجامعة .

- نشر قيمة العدالة وثقافة المساواة في جامعة أسوان لزيادة الوعي بأهمية العدالة التنظيمية .

- تفعيل آلية المحاسبة والمساءلة في الجامعة .

- تحقيق العدل عن طريق تقديم الخدمات للعاملين بالجامعة واحترامهم ، ومنحهم التقدير مع

الاعتراف بالعمل الجيد دون التحيز.

- تحقيق الشفافية وتوفير بيئة آمنة للعاملين بالجامعة .

ج- مبررات التصور المقترح :

- تطوير الأنظمة الإدارية في جامعة أسوان تسهم في رفع كفاءة أداء الجامعة وتميزها؛ مما يتطلب إعادة النظر في القوانين والتشريعات القائمة .
 - أهمية موضوع الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق مناخ تنظيمي يساهم في رفع مستوى الأداء في الجامعة مما يساعد في تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.
 - زيادة ثقة المجتمع في نزاهة الجامعة وعدالتها .
 - الحد من المشكلات والقضايا التي تواجه الجامعة المتعلقة بالعدالة التنظيمية .
 - تحقيق كثير من التغيرات الإيجابية لمنسوبيها وبالتعالى تحقيق تطلعات الجامعة .
 - يساعد التصور المقترح القيادة الإدارية للجامعة على مراجعة النظم والقوانين والتشريعات بالجامعة .
 - يقدم الحلول المناسبة للمعوقات التي تواجه عمل الإداريين بجامعة أسوان التي يؤكدوا الواقع الفعلى وأثبتتها الدراسات العلمية والتقارير المتعلقة بمتغيري الدراسة .
 - تحسين العمل الإداري بالجامعة وخاصة مايتعلق منها بالشفافية والإفصاح والمشاركة والعدالة .
 - مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية والثقافية لترسيخ قيم العدالة بين العاملين .
 - استجابة للتوجهات الإستراتيجية لجامعة أسوان المتمثلة في الخطة الاستراتيجية للجامعة بهدف تطوير أداء العاملين.
- د - متطلبات التصور المقترح :
- يحتاج تطبيق التصور المقترح إلى متطلبات وإجراءات إدارية وتنظيمية عملية لا بد من توافرها ليسهل تطبيقه تتمثل في :
- وجود قيادات جامعية داعمة للشفافية الإدارية وتحقيق العدالة التنظيمية .
 - إنشاء وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي تعني بموضوع العدالة التنظيمية .
 - تكوين فريق عمل مدرب ومؤهل تكون مسؤليته متابعة نظام العدالة في الجامعة وتمكينه من صلاحيات تسمح له بالمساءلة والمحاسبة .
 - وضع/ صياغة سياسات ولوائح تدعم الشفافية الإدارية من خلال تشكيل فريق لمناقشة وعمل السياسات واللوائح.
 - ضمان الالتزام بالسياسات المحددة ، من خلال تشكيل فريق متابعة ورصد لضمان الالتزام.

- تعديل القوانين والتشريعات التي تعوق الشفافية الإدارية عن تحقيق الأدوار المطلوبة منها في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال تشكيل لجنة مراجعة وتدقيق لكافة القوانين والتشريعات ، ومن ثم تحليلها و تحديد أبرز الإجراءات التي يجب أن تتخذ لتعديل ما تم الوقوف عليه في عملية التحليل، وإجراء التعديلات المناسبة والرفع بها لإقرارها وتنفيذها.

- اعتماد قانونية الخدمات التكنولوجية (التوقيع الإلكتروني ، البريد الإلكتروني ، بصمة العينالخ)

- توفير أدوات حديثة ومتطورة من خلالها تقوم الإدارة بتوفير أدوات وأجهزة حديثة تتوافق مع المستجدات في البيئة المحلية.

- تجهيز قاعات مهياً لإقامة الدورات من خلال تشكيل فريق يهتم بجاهزية القاعات التدريبية ، ويقوم الفريق بعمل جدول منظم للدورات وساعات عملها حسب تفرغ كل قاعة .

- اعتماد أنظمة إلكترونية تتناسب مع الاحتياجات المختلفة ، وتسهل عملية التواصل بين الإدارات والأقسام من خلال "إدارة تقنية المعلومات " تقوم بعمل دورات تعريفية لكل نظام، وعمل بروشورات تعليمية لكل نظام وتوزيعها على الفئة المستهدفة، وتتأكد من فاعلية كل منصة باستمرار أعمال الصيانة ، واستخدام كافة الموظفين للمنصات تمهيداً للانتقال إلى إدارة إلكترونية تسهل عملية التواصل.

هـ-آليات التصور المقترح :

أ-المحور الاول: دور اللوائح والقوانين في تحقيق العدالة التنظيمية

-وضع أنظمة وتشريعات عادلة تتصف بالدقة والثبات والوضوح والشفافية لضمان حقوق جميع العاملين بها ، ولتمنحهم القبول والرضا عن العمل.

- اعلان الجامعة عن الأنظمة والقوانين التي تعمل بها لكي تُطلع الجامعة جميع العاملين عليها فور صدورها.

- العمل على مراجعة القوانين واللوائح والأنظمة الموجودة في الجامعة وتحديثها بشكل دوري لمواكبة التطورات والمستجدات الحديثة.

- ضرورة تبسيط اللوائح والقوانين والأنظمة حتى تتناسب مع قدرات العاملين في الجامعة ، وبصورة تسمح بإنجاز العمل المطلوب دون تعقيد.

--تفعيل القوانين واللوائح المتعمقة بالتوظيف والتعيين للوظائف الشاغرة في الجامعة واتباع مبدأ المفاضلة والكفاءة ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

- الحرص على مشاركة جميع العاملين بالجامعة في عملية مراجعة وتقييم القرارات.
- تشجيع العاملين على احترام القوانين من خلال قيام إدارة الجامعة بتكريم جميع العاملين الملتزمين بتطبيق اللوائح والقوانين.
- العمل على نشر القرارات الإدارية لجميع العاملين بوسائل متنوعة ومتعددة تكنولوجية أ و ورقية .
- العمل على تطبيق الإدارة اللوائح والقوانين على جميع العاملين من غير استثناء ، ودون تمييز أو محاباة .
- مراعاة ظروف وأمكانيات و قدرات جميع العاملين فيها عند إصدار القوانين.
- ب-المحور الثاني : دور الاتصال الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية .
 - التنوع بوسائل التواصل والاتصال الإداري من خلال الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة ،حيث تتناسب مع قدرات جميع فئات وشرائح الأطراف المقصودة من الاتصال كمثال فئة المكفوفين والمعاقين .
 - تسهيل شفافية الاتصالات الإدارية في الجامعة ، وإتاحة المعلومات التي تصدر من الجهات العليا بشكل دقيق وواضح لجميع العاملين في الجامعة والسماح لهم بأخذ ملاحظاتهم ومقترحاتهم حولها لرفع كفاءة الأداء .
 - توفير المناخ المناسب لإجراء عمليات الاتصال المختلفة في الجامعة بما يحقق سيولة ويسر عملية الاتصال وتحقيق أهدافها .
 - قيام الجامعة بفتح قنوات اتصال متعددة ومتنوعة بشكل مفتوح بين العاملين بالجامعة ووحداتها التنظيمية ورؤسائهم من جهة و مع المجتمع المحلي والمؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة من جهة أخرى ، كونهم من المستفيدين بمخرجات الجامعة .
- ضرورة العمل على ان تكون الاتصالات بين كل المستويات الإدارية في الجامعة بسرعة وسهولة ، وأن تقدم للعاملين في الوقت المناسب .
- الحرص على نقل المعلومات التي تصدر من الجهات العليا للعاملين بشكل واضح ودقيق .
- ضرورة فتح باب الاتصال والسماح لجميع العاملين بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة في سير معاملاتهم .
- الحرص على أن تعامل إدارة الجامعة جميع العاملين بها في جو يتسم بالإنصاف والعدالة والنزاهة .

- ج-المحور الثالث : دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية .
- ضرورة حرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء .
 - توفير قاعدة بيانات دقيقة للعاملين بالجامعة تحتوي على جميع ما يتعلق بتحقيق العدالة التنظيمية كالتوصيف الدقيق للمهام والمسئوليات الوظيفية ، آليات تقسيم العمل وتوزيع الأجور والحوافز ، تحديد العقوبات المستحقة لكل مخالفة .
 - توفير المعلومات التي تمكن العاملين من مقارنة أدائهم الحالي بأدائهم السابق.
 - تسمح الجامعة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات .
 - الاهتمام بمشاركة العاملين بها في تحديد المعلومات التي يحتاجونها .
 - ضرورة تعميم سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته، حتى يسير العمل بسهولة ويسر .
 - تساعد نظم المعلومات الإدارية علي حل مشكلات العاملين بسهولة.
 - بتبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل حل مشكلات العاملين بسهولة.
 - تتقبل إدارة الجامعة اقتراحات الجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- د-المحور الرابع : دور صنع واتخاذ القرارات في تحقيق العدالة التنظيمية.
- الاستماع لآراء كل العاملين بالجامعة قبل اتخاذ أي قرار حاسم ، وإتاحة الفرصة لهم في مناقشة القرارات بكل وضوح وصراحة وشرح مبررات القرارات الخاصة بهم وما يتعلق بوظائفهم اليومية .
 - الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخل الجامعة.
 - تحديث وتطوير عملية صناعة القرارات في الجامعة في ضوء التوجهات المعاصرة والمتجددة في الجامعات المتطورة .
 - إعداد دراسات قبلية تسبق عملية اتخاذ القرارات حتى تكون القرارات واقعية ونابعة من دراسة جدوى وحاجة ملحة وليست عبثية.
 - ضرورة توضيح مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحق العاملين ؛بما يحقق العدالة الاجرائية .
 - مراعاة العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية .
 - اشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صناعة القرارات بما يضمن فهمها وتطبيقها وتحقق شفافية عالية.

- الأخذ في الاعتبار الموضوعية والحياد عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن التحيز والمحسوبية والعوامل الشخصية لمتخذي القرار.
- تفعيل نظام اللامركزية في صناعة القرار وتفويض المسؤولين في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع طبيعة عملهم .
- الحرص على فتح المجال للاعتراض على القرارات التي تتخذها وتسمح بمناقشتها.
- ضرورة اتخاذ القرارات بناءً على أسباب منطقية مدروسة.
- ه-المحور الخامس : دور تقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية.
- اطلاع جميع المرؤوسين في الجامعة على الجوانب الإيجابية والسلبية حول الأداء وعملية تقييمه.
- ضرورة البعد عن الوساطة والمحسوبية في عمليات التقييم لجميع العاملين.
- العمل على توثيق نتائج عملية تقييم الاداء للعاملين بكل شفافية و دقة وموضوعية.
- تفعيل نظام التقييم الذاتي لمجاعة من قبل المعنيين بتقييم الجامعات السعودية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، مع توفير كافة المعلومات المطلوبة من الجامعة في عملية التقييم.
- تقديم تقارير دورية وبشكل مستمر للجهات العليا عن كل أعمال الجامعة بوضوح ودقة وبدون تزييف بالمعلومات كما هي بالواقع.
- الحرص على مشاركة معظم العاملين بالجامعة في وضع معايير تقييم أدائهم.
- إعداد أدوات مقننة حسب معايير عالمية في تقييم الأداء ونشر تلك الأدوات على جميع العاملين بحيث تكون متنوعة وشاملة لمختلف جوانب الأداء ولكل فئة من فئات العاملين.
- تقدم الجامعة تغذية راجعة لجميع العاملين حول أدائهم تساهم في تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.
- توفير سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لجميع العاملين.
- العمل على توفير المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم.
- و-المحور السادس : دور المساءلة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية.
- تطبيق القوانين والأنظمة بحق المقصرين في أداء واجباتهم ومحاسبتهم دون تحيز نتيجة تقصيرهم وإهمالهم في القيام بالأعمال والواجبات المكلفين بها.

- نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين في الجامعة وغرس قيم محاسبة النفس حتى يكون كل شخص هو رقيب نفسه وأداؤه.
- العمل على نشر المعلومات والأدلة عن لائحة الجزاءات وتدرجها.
- ضرورة إلزام إدارة الجامعة للعاملين بها بتقديم تفسير لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات .
- ضرورة توافر جو من النزاهة تتسم بها إجراءات المساءلة في الجامعة.
- ضرورة الحرص على الاستماع لمشاكل جميع العاملين دون تمييز.
- تنفيذ نظام المراقبة والمساءلة والتقييم المستمر لأداء لكل العاملين في الجامعة.
- منح إدارة الجامعة مكافآت عادلة للعاملين بالنظر إلى ضغط العمل الذي يواجهونه .
- توفر الإدارة نظام عادل لتقديم الشكاوى والتظلمات.
- ضرورة ان تتسم المساءلة الإدارية بالموضوعية والنزاهة.
- و- معوقات تطبيق التصور المقترح :
- قصور الأنظمة واللوائح الداعمة للعدالة التنظيمية في الجامعة .
- ضعف تأهيل القيادات الجامعية .
- الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة في الجامعة .
- انخفاض مستوى الوعي بثقافة العدالة التنظيمية بين منسوبي الجامعة .
- ضعف الامكانيات المادية المطلوبة لإنشاء نظام معلوماتي جيد .
- مقترحات تسهم في التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح :
- قناعة والتزام القيادات الجامعية بتطبيق العدالة التنظيمية .
- ترسيخ ثقافة العدالة التنظيمية بين العاملين في الجامعة .
- وجود قوانين تحاكي أبعاد العدالة التنظيمية .
- توافر الشفافية بين القيادات الجامعية وجميع العاملين بها .
- تهيئة المناخ التنظيمي في الجامعة الذي يساعد على تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية .
- توفير قاعدة معلوماتية في الجامعة .
- إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في مجال العدالة التنظيمية .
- إعلان رؤية واضحة لقيادة الجامعة نحو تفعيل العدالة التنظيمية في الجامعة .
- توفير الموارد المادية والبشرية والتجهيزات الخاصة بتنفيذ العدالة التنظيمية .

تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية

- تحديث الأنظمة واللوائح المعززة لتفعيل العدالة التنظيمية بما يخدم المستوى الإداري والأكاديمي
معا .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جاسر صابرين مراد (٢٠١٠) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين (٢٠٠٣) لسان العرب ، مجلد (١١) دار صادر : بيروت ، لبنان .
- أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠٠٥) مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- أبو ماضي ، خالد ماضي ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، ٢٠٠٧.
- البدراني، حمد سليمان (٢٠١٠) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- البدري كمال ، حنان (٢٠١٩) استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان ، كلية التربية جامعة سوهاج ،المجلة التربوية ، نوفمبر العدد (٥٩) ، ٤٥-١٣٤.
- البكار، أماني (٢٠١٢) مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديروالمدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الرياض . كلية العلوم التربوية.
- البوق، لينا بنت محمد سالم (٢٠١٤) إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض أطروحة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- الحداد ،نبيلة محمد عبد الدايم، العفيري ، نبيل أحمد محمد (٢٠١٨) تصور مقترح لتفعيل العدالة التنظيمية في جامعة إب ،رسالة ماجستير ، كلية التربية ،جامعة إب ، اليمن .
- الحربي ، محمد بن أحمد (٢٠١٢) درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد ١ ، العدد ٦، تموز

- الحربي ، نيفين حامد (٢٠١١) الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- الحجابا ، سليمان سالم (٢٠٠٦) الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الأردن ، الأردن
- الحميدي ، منال حسين حسن (٢٠١٢) العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- أخو رشيدة ، عالية خلف (٢٠٠٦) المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- الخرابشة، عبد (١٩٩٧) الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد (٢)، الجمعية العلمية الملكية، الأردن .
- الذهبي، حياة (2014) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر.
- الداود، خالد عبد العزيز محمد (٢٠١٩) العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية : تصور مقترح ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، السعودية .
- الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧) الإدارة بالشفافية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان.
- الربيعه، صالح بن محمد (٢٠١٥) الشفافية الإدارية والمواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية رؤية تنظيرية مقترحة ، إطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الزهيري، مصطفى محمد كليان (٢٠١٥) أثر الدعم المعلوماتي الإلكتروني للموارد البشرية على العدالة التنظيمية : دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة قناة السويس .
- السبعي ، سعيد بن فايز (٢٠١٧) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية .

- السبيعي ، فرس بن علوش (٢٠١٠) دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية .رسالة دكتوراه غير منشورة .كلية الدراسات العليا . قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان (٢٠٠٩) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيه، مجلة جامعة دمشق المجلد ٢٥ ،العدد(٢+١)،ص ص ١٩١-٢٣١ ،
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١١) الفساد الإداري، دار وائل للنشر، عمان.
- السوادي ، علي محمد (٢٠١٥) الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية - تصور مقترح ، رسالة دكتوراه ، جامعة ام القرى ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية .
- السويلم ،هيلة بنت عبد الله (٢٠١٨) علاقة العدالة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريات في الجامعة السعودية الإلكترونية بالرياض،رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية ، الرياض .
- الشريف ، طلال (٢٠١٨) حوكمة الجامعات واقع وتطلعات ، مسترجع من :
<http://www.su.edu.sa/MediaCenter/Articles>
- الشمري ، سالم بن مبارك (٢٠٠٩) درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك : الأردن .
- الشمري ، ناظم محمد نوري(٢٠٠٢) ،الوظيفة السياسية والاقتصادية للدول العربية وترسيخ النزاهة والشفافية، المؤتمر العربي الثالث في إدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت: لبنان.
- الشمري ، سعاد (٢٠١٨) المضامين العلمية للعدالة التنظيمية : نظرة عصرية ورؤية تربوية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مجلد (٢٩) ع (١١٤) ، ص ص ٤٧٧-٤٩٦ .
- الشهري ، محمد بن محمد (٢٠١٤) مستوى العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة .
- الصراف ،عباس وحزبون (٢٠١١) المدخل إلى عالم القانون ، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.
- الطبولى ، محمد عبد الحميد و كريم ، سعد رمضان و العبار ، ابتسام على حمزة (٢٠١٥) الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي ، نقد وتنوير ، العدد الثاني ، ص ص ٦٤-١٠٠ .

- الطروانة، رشا نايل و العضايلة، علي محمد (٢٠١٠) أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٦) العدد (١).
- طعمة ، حسن ياسين (٢٠١٠) نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي ، دار الصفاء للتوزيع والنشر :عمان.
- الطشة، غنيم محمود و حوامدة، باسم على(2009) درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"، المجلة التربوية، الكويت ،مجلد٢٤ عدد٩٣، صص١٥-٥٣.
- العمري، مشرف على عبد الله (٢٠١٣) درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها» رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- العطوي ، عامر علي حسين (٢٠٠٧) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي : دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١٠ ، العدد ١ .
- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٢) الإدارة العامة إطار نظري- مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- القصير ، عثمان محمد (٢٠١٥) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية ، رسالة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، كلية التربية
- القطونة ، نشأت أحمد (٢٠٠٣) تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .
- الكيلاني، سائدة وسكجها، باسم (٢٠٠٠)نحو شفافية أردنية، مؤسسة الصحافة الأردنية، عمان.
- اللوزي ، فالح سلامة (٢٠٠٧) درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية ، كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا ، الأردن .
- اللوزي، موسى (٢٠٠٠) التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل: عمان.
- المفيز ، خولة بنت عبدالله بن مجمد (٢٠١٤) متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود ، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع ، المملكة العربية السعودية.

- المعيني ، هاشم (٢٠١٨) العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية : الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن .
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ط١، المكتبة العصرية : جمهورية مصر العربية .
- بخاري ، مروان بن محمد مكي (٢٠١٤) درجة ممارسة العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- جاد عبد الغالي ، هنية (٢٠١٣) المتطلبات التربوية لتفعيل جودة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية ، كلية التربية ، جامعة أسوان ، ٢٠١٣ .
- جقيدل ، سمية (٢٠١٥) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر .
- جودة محفوظ أحمد (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية ط١: دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- جوهر ، على صالح و رضوان ، وائل وفيق (٢٠١٣) المساعلة وإصلاح التعليم توجهات عالمية وتطبيقات عربية ، القاهرة : المكتبة العربية .
- حرب ، نعيمة محمد (٢٠١١) واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- حريم ، حسين (٢٠٠٦) تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، ط٢ ، دار الحامد للنشر والتوزيع : عمان والتوزيع .
- حسن، أشرف عبد التواب و رخا ، محمد عبد الوهاب (٢٠١٨) واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة ، العدد ٩٨ ، يونيو ، ص ص ٣٥١-٣٨٣
- حمدي ، أبو القاسم (٢٠١٥) أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس :دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (١١) ، العدد(٣) .
- خرموش ، مراد رمزي (٢٠١٤) دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للمعلمين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .

- خليل، ياسر محمد(٢٠١٧) القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية ،مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ع ١٨، ج٥ ، ١٢٣-١٤٤.
- دراوشة، نجوى(٢٠١٧) العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٣ ، عدد ٣ ، ٢٠١٧، ٣٧٣ - ٣٨٨
- درة، عمر محمد (٢٠٠٨) العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، حلب ، سوريا .
- دعبس، منال فؤاد (٢٠٠٤) مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٠) أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي ،الأكاديميون للنشر والتوزيع: عمان.
- رمزي، فهد عبد الرحمن(٢٠١٣) الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- رمضان، محمد جابر محمود (٢٠١٣) بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، العدد ٣٣ يناير ، ٣٠٣-٣٦٠ .
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٦) العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- سعد، نداء اكرم احمد (٢٠١٨) الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير جامعة الشرق ، كلية العلوم التربوية ، الأردن .
- سمراء ، بوزيري و دليلة ، لوليسي (٢٠١٥) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة "مون جرجرة " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة أكلي محند وأحاج - البويرة ، الجزائر .
- شاويش، مصطفى نجيب (٢٠١٩)الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع: عمان.
- شبل ، بيكارمحمد (٢٠١٩) العدالة التنظيمية والإغتراب الوظيفي : دراسة مقارنة بجامعة بني سويف ، مجلة كلية الآداب ، مج٧٩ ، ج٣ ، ٢٢٩ - 275 .

- شلبي ، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة المنصورة.
- ضاحي ، حاتم فرغلي (٢٠٢٠) متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، مجلة كلية التربية بقنا ، العدد (٤٢) -يناير .
- عبد الوهاب، محمود أسامة(٢٠١٦) الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي : دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية الجامعة المستنصرية - مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، ع ٥٣ ، ١٢٨-١٦٣ .
- عتوم ، يماني (٢٠١٣) درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ٣٧ ، الجزء الأول .
- عدس ، عبد الرحمن وأخرون (٢٠١٦) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للنشر والتوزيع: بيروت.
- علام، محمد تركي مرسي (٢٠١٤) ممارسة الشفافية وتدعيم عملية عملية صنع القرار في المنظمات غير الحكومية : دراسة مطبقة على عينة من المنظمات غير الحكومية بمدينة قنا ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر ، مجلد ٥، عدد ٣٧ ، ص ص ١٤٤٣-١٤٧٦ .
- عليان ، محمد (٢٠١٦) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر .
- عليان ، عبد هلا و جرار، أماني (١٩٩٧) الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية. في: مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس (محرر) ، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، (ط١) عمان، الجمعية العلمية الملكية.
- غانم، محمود عبد الرحيم (2015) درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- فوزية ، عبد الرزاق (٢٠١٤) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي : دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير بجامعة محمد

- خيضر بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر،بسكرة ، الجزائر .
- كافي ، مصطفى يوسف (٢٠١٩) الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان.
- محمود ، محمد الأمين و العلي ، رامي أسامة (٢٠١٨) علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات- دراسة حالة كلية العلوم الإدارية جامعة نجران، السعودية ، ماراباك، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد ٩، العدد ٣٠ ، ص ص ١٢٣-١٣٦.
- محمود ، حنان عبد الستار (٢٠١٦) تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة : دراسة ميدانية بجامعة أسوان ، مجلة كلية التربية ، جامعة دمنهور ، المجلد (٨) ، العدد (٤) .
- مخيمر، عبد العزيز وجودة، عبد المحسن وخشبة، ناجي و عبدالقادر، عبدالقادر ومطاوع، سعد (٢٠٠٠) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مصطفى ، اميمة حلمي (٢٠١٧) العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية -جامعة عين شمس ، العدد ٤١، ج ٣، ص ص ١١٢-٢٥١.
- مصطفى ، إبراهيم و الزيات ،أحمد وعبد القادر ،حمد والنار ،محمد (٢٠٠٤) المعجم الوسيط ، ط ٤ ، القاهرة :مكتبة الشرق الدولية .
- نجم ، ماجد محمد فهمي (٢٠١٣) دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة جامعة حلوان " المؤتمر العربي الأول راس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير بالتعاون بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان ، الفترة من ٢٨-٣٠ ابريل ٢٠١٣ ، المنظمة العربية الادارية ، القاهرة .
- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠١٠) مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية : مصر .

ثانياً: المراجع الاجنبية:

-Awang,R& Ahmad,W.M.R.W.(2015) : The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher

- Education , Mediterranean Journal of Social Sciences ,Vol6,Nos5,sep.pp674-678
- Baldwin, s. (2006). Organization Justice , Institute for Employment studies,University of Sussex Campus.
 - Barzoki, A. S, sarand, V. F. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Staff's Quality of Work Life (Case Study: Islamic Azad University employees Shabestar.
 - Badah, Ahmad. (2013). Practice Degree of the Managerial Transparency in the Jordanian Private University as Viewed by their Heads of Departments, American Journal of Educational Research, 1(7):252-259.
 - Broder, E. (2014). Transparency: A Concept Analysis in the Context of Fiscal Transparency in Canadian Healthcare, Unpublished Doctoral Dissertation. University of British Columbia Okanagan.
 - Byrne,Z,(2003).Perceptions of Organizational Justice ,Identification and Support within Work Teams ,poster at the 18th Annual Conference of the society for Industrial and Organizational psychology APRIL 11-13,Orlando,Florida.
 - Chia,Markus.Han Tsai (2012) An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education ,A Dissertation Doctor of philosophy University of Washington ,College of Education .
 - Celik Mucahit and Mehmet Sariturk (2012) Organizational Justice and Motivation Relationship : the Case of Adiyaman University “, Istanbul Ticaret University Sosyal Bilimler Dergisi Yil11 SAY21 Bahar:353-82.
 - Durnev, A.A. (2003). Essay on Corporate Transparency and Governance Practices, DAI-A64-06. P.2162.
 - Fung al et (2007) Full Disclosure The Perils and Promise of Transparency 1st, edition” , Cambridge university press, Britain.
 - Grimmelikhuijsen- Porumbescu ,G.,Hong., B.,&(2013)the Effect Comparative on Trust in Government : Across-nation Comparative experiment ,public Administration Review NO.4,VOL73,PP5750586.
 - Hazelkorn, Ellen(2012) European “transparency instruments”: Driving the Modernization of European Higher Education, Dublin institute of technology, Ireland.
 - Henriques,Adrian,(2007) corporate Truthi The Limits To Transparency Earths can1 Edition, USA and UK.

- Lee,H.R.(2003) organizational level as moderation of the relationship between justice perception and work reaction ,journal of organizational behavior,27(6)705-721.
- Martinson, B. (2010). The importance of organizational justice in ensuring research integrity, Journal of Empirical Research on Human Research Ethics, 5 (3), 67-83.
- Mirza Muhammad Azeem,Mohammed Abrar Mohsin Bashir and Ali Zubair (2015) Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: the Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviore “ American Journal of Industrial and Business Management VOL.5NO.5,pp272-80.
- Nwibere,B,M. (2014) : Organisational Justice as a Determinant of Organisational Citizenship Behaviour in the Nigerian Work Environment : A Study of Selected Universities in the Niger Delta Region ,International Journal of Business and Management ,Vol.9, N04,pp191-205.
- Svenssan, G. (2007). Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions. The International Journal of Public Sector Management. 20 (2), 118 – 126.
- Stair, M. and Reynold, G.,(2010) Principles of Information Systems, 9th Ed, Boston, USA, Electronic Version,<http://books.google.com/books>
- Stensaker, Björn .(2003) Trust , Transparency and Transformation : the Impact of External Quality Monitoring on Higher Education. Quality