

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

الاستلام: 4/أكتوبر/2025
التحكيم: 10/نوفمبر/2025
القبول: 9/ديسمبر/2025

Saddam Ahmed Ali Al-Sharafi^(1,*)
Faisal Hazzaa Qaeid Saeed^(2,*)

صدام احمد علي الشريف^(*,1)
فيصل هزاع قائد سعيد^(*,2)

© 2026 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\) license](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2026 جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب
رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي من فئة (CC BY) شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

2 Assistant Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

1 باحث في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

2 أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عناوين المراسلة: f.saeed@ust.edu.ye . s777938718@gmail.com

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الأكاديميين والإداريين العاملين في (9) جامعات أهلية بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (1252) فرداً، وتم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (338) مفردة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS 28)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة، مع وجود تفاوت في تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث جاء بعد التعويضات الأعلى تأثيراً، يليه تصميم الوظائف، ثم التوظيف، في حين جاء تأثير التدريب والتطوير، وتقييم الأداء الأقل نسبياً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من تحقق العدالة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة جاء متوسطاً. وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة بشكل أكبر بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها لتأثيرها الإيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية، لا سيما بعد التعويضات كونه، المؤثر الأكبر في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، العدالة التنظيمية، الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

The Impact of Human Resource Management Practices on Achieving Organizational Justice: A Field Study at Private Universities in the Capital Municipality of Sana'a

Abstract:

The study aimed to determine the impact of human resource management (HRM) practices on achieving organizational justice in private universities in the Capital Municipality of Sana'a. The study adopted a descriptive-analytical approach. The population included 1,252 individuals of academic and administrative staff working in nine private universities in the Capital Municipality of Sana'a. A simple random sample of 338 participants was selected, and a questionnaire was used as the data collection tool. The data were analyzed using SPSS 28, the study results revealed a statistically significant positive impact of HRM practices on achieving organizational justice in the universities under study, with variations in the impact of the different HRM dimensions. The compensation dimension had the highest impact, followed by job design and recruitment, while training, development and performance evaluation had relatively lower impacts. The results also indicated that the levels of both organizational justice and HRM practices in the universities under study were moderate. Based on these findings, the study recommends that private universities in the Capital Municipality of Sana'a should place greater emphasis on implementing HRM practices across all dimensions due to their positive impact on achieving organizational justice, particularly focusing on compensation as it was found to be the most influential factor.

Keywords: human resource management practices, organizational justice, private universities in the Capital Municipality of Sana'a.

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة ومعقدة أسهمت في خلق ضغوط متزايدة على منظمات الأعمال، ووضعت استمرارياتها وفعاليتها على المحك، الأمر الذي دفعها إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية وتطوير استراتيجياتها لمواجهة هذه التحولات، وفي ظل هذه البيئة التنافسية المتغيرة، تبرز العدالة التنظيمية بوصفها متغيراً مركزياً في نجاح المنظمات؛ نظراً لدورها في تعزيز استقرار العاملين ورفع مستوى التزامهم وولائهم الوظيفي، بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي وفعالية مخرجاته.

وتمثل العدالة التنظيمية إدراك العاملين لمستوى الإنصاف داخل المنظمة عبر أبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعامل (محمدي، 2019)، ويؤدي الإدراك الإيجابي للعدالة التنظيمية إلى شعور العاملين بالطمأنينة والرضا الوظيفي والانتماء، بينما يفضي ضعفها إلى ظهور سلوكيات تنظيمية سلبية واضطراب في بيئة العمل (غانم، 2015). وقد برز مفهوم العدالة التنظيمية منذ السبعينيات بوصفه امتداداً للعدالة الاجتماعية، وأصبح يمثل أساساً للتفكير الاستراتيجي وإدارة القيم داخل المنظمات المعاصرة (قيقب، 2023)، كما تسهم العدالة التنظيمية في تكوين صورة إيجابية للمنظمة وتعزيز التماسك الداخلي بين العاملين، وتعد من أبرز المحددات المؤثرة في مستويات الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للعاملين (السيد وآخرون، 2019).

وفي هذا الإطار، تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل المؤثرة في تشكيل إدراك العدالة التنظيمية، إذ أنها تشمل تصميم الوظائف، والتوظيف، والتعويضات، والتدريب، وتقييم الأداء، وكلما اتسمت هذه الممارسات بالموضوعية والشفافية والإنصاف، ارتفع مستوى الشعور بالعدالة بين العاملين؛ مما يعزز الثقة والفعالية التنظيمية (Harata, 2022). وقد أشار كل من Sehhat وFesharaki (2018)، (207-208) إلى أن "ممارسات الموارد البشرية تُعد أحد المحددات الرئيسة لإدراك العدالة التنظيمية، لتأثيرها المباشر على نظرة الموظفين للمنظمة"، وذلك لأن ممارسات الموارد البشرية العادلة تسهم في رفع مستويات الرضا والانتماء المؤسسي والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

وفي ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبحت الجامعات — ولاسيما الجامعات الأهلية — من المؤسسات الحيوية القادرة على تنمية المجتمع وإعداد كوادر تمتلك المعرفة والمهارات والقيم اللازمة للتنمية، وهو ما أكسبها دوراً محورياً في بناء رأس المال البشري (العصري، 2021). ومع ذلك، تواجه الجامعات الأهلية اليمينية تحديات إدارية واقتصادية حادة تؤثر في قدرتها على تطبيق سياسات موارد بشرية عادلة؛ مما ينعكس سلباً على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فقد انكشف نصيب الفرد من الناتج المحلي الحقيقي لليمن بنحو 54% منذ عام 2015م، مما ضيق المساحات المالية أمام المؤسسات العامة والخاصة بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، وأثر على قدرتها في صرف الرواتب والحوافز والاستثمار في التطوير المهني، ما يؤثر بدوره على شعور العاملين بعدم تحقق العدالة التنظيمية (UNESCO, 2025).

وقد أظهرت دراسات ميدانية بشأن التعليم العالي في اليمن أن النزاعات والأزمات أثرت على استمرار العمل الجامعي، من حيث: انخفاض التسجيل، وتعطل عمليات التعليم عن بعد، وتأخر صرف الأجور (Al-Baadani & Abbas, 2020)، وجميعها عوامل تُضعف شعور الموظفين بالعدالة في التوظيف والتعويض وتقييم الأداء، وعلى الرغم من التوسع السريع في الجامعات الأهلية وعدد الطلبة، فإن ضعف الحوكمة والأنظمة الداخلية فتحاً مجالاً لممارسات غير معيارية في التوظيف والتقييم (Al-Bashiri & Alnahmi, 2024).

لذلك، فإن تعزيز العدالة التنظيمية داخل الجامعات الأهلية اليمينية أصبح ضرورة ملحة لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين كفاءة الأداء، وتحقيق الاستدامة؛ الأمر الذي يتطلب فهماً دقيقاً للعوامل المؤثرة في إدراك العدالة، وفي مقدمتها ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؛ بما يسهم في تقديم إطار تحليلي يدعم صناع القرار في هذه المؤسسات، ويعزز بيئة عمل قائمة على الإنصاف والشفافية والثقة.

العدالة التنظيمية :

مفهوم العدالة التنظيمية :

تعرف العدالة التنظيمية بأنها "انعكاس لتصور العاملين للمعاملة العادلة في مكان العمل، وتشكل عنصراً أساسياً على المدى طويل الأجل للمؤسسة" (Rahman et al., 2016, 189). كما يعرفها كل من حميداني وطايبي (2024، 310) بأنها "درجة تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين". وبحسب طواف والمصباحي (2024، 38) فالعدالة التنظيمية "مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى عدالة توزيع الموارد والإجراءات والمعاملة بين الموظفين في بيئة العمل، تعد هذه العدالة عنصراً أساسياً في التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم، إذ يمكن أن يؤدي غيابها إلى تراجع الأداء وانخفاض الرضا الوظيفي".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف العدالة التنظيمية في الجامعات بأنها: مستوى شعور وإدراك أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بالنزاهة والمساواة والإنصاف في جميع السياسات والممارسات والإجراءات الإدارية للجامعة، بما في ذلك التوظيف، التقييم، المكافآت، والترقيات، ومدى توافق هذه المعاملة مع الجهد المبذول من قبلهم؛ بما يعزز شعورهم بالإنصاف ويسهم في تحقيق أهدافهم المهنية، وأهداف الجامعة على حد سواء.

أهمية العدالة التنظيمية :

أن العدالة التنظيمية تتضمن تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار؛ ولذلك فإن لها أهمية كبرى في أداء المؤسسات التنظيمية، حيث أنها تؤدي دوراً بارزاً في تماسك النظم الإدارية على جميع المستويات (غانم، 2015). ومن خلال استقراء الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن أهمية العدالة التنظيمية تتلخص في الآتي (أبو سمعان، 2015؛ حميداني وطايبي، 2024؛ غانم، 2015) :

1. تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي: حيث إن شعور العاملين بالعدالة يزيد من ولائهم للمنظمة وارتباطهم بأهدافها، ويحفزهم على بذل الجهد.
2. تحسين الأداء المؤسسي وجودة العمل: حيث أن العدالة التنظيمية تعزز تماسك النظم الإدارية، وتسهم في إبراز نتائج العمل بأفضل صورة ممكنة.
3. تعزيز الرضا والتحفيز الوظيفي: حيث إن الممارسات العادلة في التقييم، والتعامل مع الموظفين ترفع مستوى الرضا والتحفيز، وتقلل السلوكيات السلبية.
4. ضمان نزاهة الإجراءات واتخاذ القرار: حيث إن العدالة الإجرائية توفر شفافية ومساواة في توزيع الموارد والمكافآت، وتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرار.
5. تعزيز روح الفريق والتعاون الجماعي: حيث إن العدالة في الإجراءات والمعاملة تشجع على العمل الجماعي، وتقدير جهود الآخرين، مما يعزز بيئة عمل متعاونة.
6. تعد أدلة لإدارة المعرفة والابتكار: حيث إن العدالة التنظيمية تتيح بناء الثقة والانفتاح بين الإدارة والعاملين، ما يدعم تبادل المعرفة والابتكار داخل المنظمة.

وبناء على ما سبق، يمكن استنتاج أن العدالة التنظيمية تشكل حجر الزاوية في تعزيز بيئة عمل مستقرة وعادلة داخل الجامعات الأهلية، إذ أنها ترفع من ولاء العاملين، وتحفزهم على الأداء بكفاءة، وتدعم التماسك المؤسسي وروح الفريق. كما أن تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية عادلة وشفافة يسهم في تعزيز رضا الموظفين، ويضمن تحقيق العدالة التنظيمية، وتحقيق أهداف الجامعة التعليمية والإدارية بفعالية أكبر.

أبعاد العدالة التنظيمية :

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي، ويمكن قياسها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، وقد

أشارت إليها نظريات مثل نظرية العدالة لأدامز (Adams, 1965)، مؤكداً دور تلك الأبعاد في تعزيز الرضا والالتزام الوظيفي، وتنبع أهمية هذه الأبعاد من تأثيرها المباشر على الأداء المؤسسي، والولاء التنظيمي، ويمكن تناول كل بعد من هذه الأبعاد بالتفصيل على النحو الآتي:

أولاً: العدالة التوزيعية:

تعتبر العدالة التوزيعية عن عدالة توزيع العوائد، وقد استخدم Homans (1961) مصطلح "العدالة التوزيعية" لأول مرة في الأدبيات، وعرفها بأنها "السلوكيات الاجتماعية في تبادل السلع المادية وغير المادية، والتي يتم التعبير عنها على شكل ترفقيات أو رموز الاحترام، ومن المحتمل أن يشعر الموظفون بالغضب والاستياء عندما يدركون وجود ظلم في قواعد العدالة التوزيعية" (Atikbay & Öner, 2020, 1662). وأورد حمد (2022، 174): أن العدالة التوزيعية تتعلق "بالنتائج، والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته لاسيما مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترفقيات؛ حيث يشعر الموظف أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد من خلال مقارنته مع جهود زملائه"، وتعد العدالة التوزيعية من أهم الأبعاد للعدالة التنظيمية، وذلك "لارتباطها بمدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات المتحققة لهم من عملهم الذي يعملون فيه" (عطاي، 2022، 77).

واستناداً لما سبق، يمكن القول: إن العدالة التوزيعية هي مدى شعور وإدراك العاملين بعدالة توزيع المخرجات، مثل: الرواتب، والمكافآت، والحوافز، والترقيات، والفرص التدريبية، ومدى ملاءمتها لجهودهم وأدائهم ومؤهلاتهم، ويمكن قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات، تشمل: تناسب الراتب مع الجهد، وعدالة المكافآت والحوافز، وتوزيع الحوافز بين المستحقين، وعدالة هيكل المرتبات، وإتاحة فرص التدريب بشكل عادل، وتوافق متطلبات الوظيفة مع خبرات الفرد.

ثانياً: العدالة الإجرائية:

ويقصد بها "العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية" (سليمان، 2020، 236)، كما أنها تمثل "العدالة التي يتم من خلالها إدراك الفرد بمدى عدالة الإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية" (الطشي، 2019، 81)، وتعد العدالة الإجرائية مفهوم نسبياً، يتفاوت من عامل لآخر؛ كونه يتحقق في ضوء ما يلمسه العامل من تعامل المنظمة معه من جانب السياسات والإجراءات التنظيمية المتبعة في تحديد المخرجات (العصري، 2021، 15).

ومن خلال ما سبق، ترى الدراسة أن العدالة الإجرائية تعكس مدى إدراك العاملين لعدالة وإنصاف الإجراءات والسياسات التي تتبعها الجامعة في اتخاذ القرارات الإدارية، بما يشمل التقييم، والترقية، والتظلم، والعقوبات، مع ضمان: الشفافية، وموضوعية المعايير، وإتاحة المشاركة في اتخاذ القرار، ويمكن قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات، تشمل: عدالة الإجراءات الإدارية، ومناقشة الإدارة للموظفين قبل اتخاذ القرارات، وتطبيق السياسات دون تحيز، وإتاحة فرص التظلم، والترقية على أساس الجدارة، وتناسب العقوبات مع حجم المخالفات.

ثالثاً: العدالة التفاعلية (عدالة التعامل):

يرى الباحثان إن Moag و Bies (1986) هما أول من قدم تعريفاً لعدالة التعامل؛ حيث عرفا عدالة التعاملات بأنها: جودة التعاملات الشخصية التي يتلقاها الأفراد أثناء تشريع وتنفيذ إجراءات المنظمة، وقد تم تقسيم عدالة التعاملات حديثاً على يد (Greenberg) إلى بعدين، هما: عدالة التعاملات التي عرفها بأنها "درجة التعامل مع الأفراد بأدب ووقار، واحترام من السلطات المسؤولة عن تنفيذ الإجراءات"، وعدالة المعلومات التي عرفها بأنها "التفسيرات المقدمة إلى الأفراد عن طريق توصيل معلومات لهم حول الإجراءات التي تم استخدامها، أو معلومات عن أسباب توزيع المخرجات بهذا الأسلوب" (عبدالمجيد، 2021، 279)، وهذا يعني أن العدالة في المعاملة "تمكن المديرين من تحقيق الأهداف الصعبة؛ بسبب تركيزها على

تحقيق نوع من التعاون الإداري بين العاملين وبعضهم البعض، كما قد تعتمد المنظمة إلى تحقيق العدالة في المعاملة حتى لا تقع تحت طائلة المساءلة القانونية" (البرناوي، 2014، 34).

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن العدالة التفاعلية تعكس إدراك العاملين لعدالة أسلوب التعامل اليومي من قبل إدارة الجامعة، ويشمل ذلك: الاحترام دون تمييز، ومراعاة الظروف الشخصية، والتواصل الصادق، واستخدام معلومات دقيقة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية. ويمكن قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات، تشمل: تنمية العلاقات الإنسانية، ومراعاة ظروف العاملين، ومصداقية الإدارة، ودقة المعلومات في اتخاذ القرارات، وحل الخلافات بعدالة، والتعامل مع جميع العاملين بنفس المستوى من الاحترام والتقدير.

ممارسات إدارة الموارد البشرية :

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها "النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة الذي يهتم بجميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر في سلوك الأفراد في جهودها الرامية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها" (Inyang, 2010, 26). وعرف العريقي (2017، 12) ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من النشاطات الخاصة باستقطاب الموارد البشرية ذات النوعية العالية بعد (تصميم وتحليل وتوصيف وتقييم الوظائف وتخطيط الموارد البشرية)، والاحتفاظ بهم وتطويرهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد". ويرى بعضهم أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي "الأنشطة التنظيمية الموجهة نحو إدارة مجموعة الموارد البشرية، والتأكد من استخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي تشمل التوظيف، وإدارة المكافآت، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، وكذلك العلاقات الصناعية" (Nwafor, 2024, 948).

وبناء على ما سبق، تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية النهج الاستراتيجي للإدارة الفعالة للأفراد في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، وهي مصممة لتعزيز أداء الموظفين بما يخدم الأهداف الاستراتيجية لصاحب العمل. لذلك يمكن تعريفها بأنها: تلك الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لجذب واستقطاب الأفراد، والمحافظة عليهم، وذلك خلال القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والاختيار، وتدريب وتطوير العاملين، وإنشاء نظام تعويضات، وحوافز مناسبة، وتقييم الأداء، بغرض تحقق أهدافهم وأهداف المنظمة، وتحسين معدلات أداء العاملين.

أهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية :

شهد العالم اهتماما متزايدا بممارسات إدارة الموارد البشرية، نتيجة التوسع المؤسسي، وتطور أساليب الإنتاج، وصدور تشريعات عمل حديثة، ما جعلها عنصرا محوريا في تعزيز الإنتاجية والاستدامة. ومن خلال استقراء الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تتلخص في الآتي:

- "الإسهام في صنع ميزة تنافسية يصعب تقليدها؛ كون العنصر البشري أكثر الموارد تعقيدا واستحالة للاستنساخ مقارنة بالموارد الأخرى" (Stewart & Brown, 2019, 51).
- "تمثل موردا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله؛ مما يستلزم تطويره باستمرار؛ لضمان تفوق المنظمة، والمحافظة على رأس مالها البشري الكفاء" (الربيعاوي وعباس، 2015، 18).
- "الإسهام في تزويد الإدارات بالكوادر المؤهلة والمدرية وفق برامج تنمية مستمرة، بما يدعم تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة" (عبدالله وآخرون، 2019، 75).
- "يعد العنصر البشري الأساس في بناء المنظمة وتحقيق نموها ونجاحها. وهو العامل الأكثر تأثيرا في استمراريتها أو فشلها" (عطيان وأبو سلمى، 2014، 390).

• "تعزز العدالة التنظيمية وبيئة العمل الإيجابية؛ مما يدعم الحفاظ على الموارد البشرية، ويزيد من ولائها وإنتاجيتها" (الريعاوي وعباس، 2015، 18).

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد عنصراً محورياً لاستدامة المؤسسات وتعزيز تنافسيتها، وذلك من خلال تطوير رأس المال البشري، وتحقيق العدالة، وتحسين بيئة العمل. وفي الجامعات الأهلية، تزداد أهميتها لدورها في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، ورفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري؛ وبذلك، يمثل تطبيق ممارسات موارد بشرية فعالة ضرورة استراتيجية لتعزيز جودة المخرجات، والقدرة التنافسية للجامعات الأهلية في اليمن.

أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية :

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية إطاراً تنظيمياً متكاملاً يشمل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات، بما يضمن تهيئة بيئة عمل فعالة تدعم تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية وتحقيق أهدافها؛ وتتنوع هذه الممارسات بين اختيار الكفاءات، وتنمية المهارات، وتطبيق الحوافز العادلة، وإدارة الأداء بأساليب حديثة، بما يعزز كفاءة واستدامة الموارد البشرية، وبناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، ركزت الدراسة الحالية على خمسة أبعاد رئيسية لهذه الممارسات، وهي: تصميم الوظائف، والتوظيف، والتعويضات، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء. ويمكن توضيح كل بعدٍ منها على النحو الآتي:

أولاً: تصميم الوظائف :

تعد عملية تصميم الوظيفة الركيزة والخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتعرف عملية تصميم الوظائف بأنها "تجميع الوظائف والمهام والواجبات لتحديد مواصفات المحتوى الوظيفي، وعلاقات الوظائف فيما بينها وطرق إنجازها، بما يتناسب مع الظروف والتكنولوجية والتنظيمية المتاحة، وبما يحقق الأهداف التنظيمية والمتطلبات الشخصية والاجتماعية لشاغل الوظيفة" (العرط، 2023، 79)، ويرى Daft (2016، 140) أن تصميم الوظيفة هو الشكل النهائي للوظيفة، ويشير إليه بأنه "المهام التي يتم تصميمها عن طريق تجميع النشاطات التي يتعين أن تتم في وظيفة معينة بعضها مع البعض الآخر".

ومن خلال ما سبق، يتضح أن تصميم الوظائف هو: عملية تنظيم وتحديد المهام والمسؤوليات والمؤهلات والحوافز المرتبطة بكل وظيفة، بما يحقق كفاءة الأداء، ويلبي احتياجات الموظف والمنظمة. ويمكن قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات، تشمل: وضوح المعايير، وتوفير الخبرات المتخصصة، ومواءمة مسميات الوظائف مع مهامها، واستخدام أدوات مناسبة لتحديد المهارات المطلوبة، بما يسهم في إنجاز المهام بدقة وكفاءة وتحقيق وضوح تام في الأدوار والمسؤوليات.

ثانياً: التوظيف :

تعد عملية التوظيف "من الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية، والتي تشمل على عمليات فرعية تتعلق بالاستقطاب، والاختيار، والتعيين" (جودة، 2014، 121)، وتعرف بأنها "مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لتوفير متطلباتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل، ومن ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد" (فنيجر، 2023، 113)، ويشير (Denisi & Griffin) إلى أنه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير استراتيجية نظامية كفؤة، للتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة (عبدالله وعلي، 2019، 438).

ومن خلال ما سبق، يمكن القول: إن التوظيف هو عملية استراتيجية تقوم الجامعة من خلالها باستقطاب واختيار أفضل الكفاءات عبر سياسات وإجراءات واضحة وشفافة تعتمد على معايير علمية، وتنوع مصادر الاستقطاب لضمان اختيار الأنسب لشغل الوظائف. ويعتمد قياس هذا البعد في الدراسة الحالية على مؤشرات تشمل: وضوح آليات الاستقطاب، وتنوع مصادره، والتركيز على القدرات والمهارات، والالتزام بالمعايير العلمية والإجراءات المحددة، إضافة إلى ضمان النزاهة والشفافية في عملية التوظيف، بما يعزز العدالة وكفاءة الاختيار.

ثالثا: التعويضات:

تعد عملية التعويض بنوعيتها: (المادي والمعنوي) صمام الأمان والضمان الحقيقي للمنظمات لدورها الإيجابي في تعزيز أداء العاملين ورضاهم، وتعرف التعويضات بأنها:

إنشاء وتنفيذ سياسات وممارسات سليمة لتعويض الموظفين، وهي تشمل: إدارة الرواتب والرقابة عليها، بالإضافة إلى مجالات أخرى، مثل: تقييم الوظائف، وتطوير وصيانة هياكل الأجور، ومسوحات الأجور، وحوافز الأجور، وتقاسم الأرباح، وتغييرات الأجور وتعديلاتها، والمدفوعات التكميلية، والسيطرة على تكاليف التعويضات وبنود الأجور الأخرى ذات الصلة (Ezekiel & Torsabo, 2022, 198).

كما تعرف أيضا بأنها "المبالغ المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها لقاء المساهمات التي يقدمونها لها، وتشمل: الأجر أو الراتب الأساسي، والزيادات أو العلاوات الدورية، والتعويضات الإضافية المباشرة" (العريضي، 2017، 165).

وبناء على ما سبق، يمكن القول: إن بُعد التعويضات يشير إلى السياسات التي تعتمدها الجامعة في تحديد الأجور والحوافز والمزايا المقدمة للعاملين، بما يتناسب مع طبيعة مهامهم ومستوى أدائهم، مع مراعاة العدالة، والشفافية، وتلبية احتياجاتهم، ومواكبة التغيرات البيئية. ويعتمد قياس هذا البعد في الدراسة الحالية على مؤشرات، تشمل: عدالة وملاءمة الحوافز، وتنافسية الأجور، ووضوح سياسات التعويضات، وقدرتها على تلبية احتياجات العاملين، وتحديثها بشكل مستمر، لتعزيز الرضا والأداء المؤسسي.

رابعا: التدريب والتطوير:

تعد عملية التدريب والتطوير عملية نظامية مكملة لبقية ممارسات إدارة الموارد البشرية، فمن الضروري ألا تقتفي الإدارة بالتركيز على عملية التوظيف فقط، وإنما من الواجب أن يعقب عملية الاستقطاب والتوظيف إعداد برامج لاستراتيجية أخرى، وهي استراتيجية تدريب وتطوير العاملين (عبدالله وعلي، 2019، 438)، ويُعرّف التدريب والتطوير أنه "الجهد المنظم الذي تبذله المنظمة لتسهيل عملية تعلم العاملين للقدرة المتعلقة بالوظيفة، والتي تشمل: المعرفة، والمهارات، والسلوكيات الضرورية التي تسهم في نجاح أداء الوظيفة، وذلك من خلال البرامج التي يصممها الخبراء والمستشارون لتقديم برامج تدريبية رسمية تهدف إلى إعداد الأفراد الذين ترغب المنظمة في تعيينهم في وظائف محددة (الربيعاوي وعباس، 2015، 34). كما يعبر التدريب والتطوير أيضا عن "الجهد المنظم الذي تبذله المنظمة لتسهيل عملية تعلم العاملين للقدرة المتعلقة بالوظيفة، والتي تشمل: المعرفة، والمهارات، والسلوكيات الضرورية التي تسهم في نجاح أداء الوظيفة" (عبدالله وعلي، 2019، 438).

وبناء على ما سبق، يمكن القول: إن بُعد التدريب والتطوير يشير إلى العملية المنظمة التي تسعى من خلالها الجامعة لتنمية مهارات ومعارف موظفيها الحالية والمستقبلية، ويعتمد قياس هذا البعد في الدراسة الحالية على مؤشرات، تشمل: وجود خطط تدريبية سنوية شاملة لجميع المستويات، مع مشاركة الموظفين في إعدادها، وتقييم أثرها بانتظام، وتصميم البرامج بناء على فجوات المهارات؛ بهدف تعزيز كفاءتهم وثقتهم بأنفسهم، وتحسين أدائهم.

خامسا: تقييم الأداء:

يعد أداء العاملين معيارا يمكن للمنظمة من خلاله أن تحكم على مستوى أداء الفرد الذي يعمل بها، وهذا يتطلب التدريب المستمر من قبلها لتحسين مستواه الوظيفي، إذ أن التدريب يعد أحد أهم الوسائل التي تعمل على صقل مهارات الفرد، وإكسابه الخبرات العلمية التي تزيد من مستوى أدائه بشكل أكثر فعالية (بوزرين، 2017). وقد عرفت باهي (2016، 46) تقييم الأداء بأنه:

عملية تقدير أداء كل فرد من الموظفين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى نوعية أدائه، وتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال، وهذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد (جهوده وسلوكه)، وبالتالي تتعلق عملية التقييم: بتحليل سلوك الموظفين وأدائهم، وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء الموظفين.

ومما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء يمثل آلية منهجية تعتمد عليها الجامعة لقياس كفاءة العاملين وفاعليتهم وفق معايير علمية وموضوعية تتناسب مع طبيعة مهامهم؛ بهدف تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز التطوير المستمر. ويعتمد قياس هذا البعد في الدراسة الحالية على مؤشرات، تشمل: وجود نظام تقييم، واستخدام أدوات وأساليب تقييم ملائمة لطبيعة الوظائف، وإبلاغ الموظفين بنتائج تقييمهم بشكل دوري وواضح، لتعزيز الشفافية وتحفيز الأداء، واستخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وبناء برامج تطوير فعالة تساهم في رفع كفاءة العاملين، إضافة إلى الاستفادة منها في قياس مدى توافق الموظف مع متطلبات وظيفته الحالية، وتعدد جهات التقييم، لضمان الدقة، والحيادية، بما يعزز العدالة التنظيمية، ويدعم تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وتم عرضها بحسب ارتباطها بمتغيري الدراسة من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (العدالة التنظيمية):

1. دراسة Channuwong et al. (2025): هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير العوامل الثقافية على العدالة التنظيمية للمنظمات العامة في بانكوك بتايلاند. وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الثقافية كان لها تأثير إيجابي على العدالة التنظيمية للمنظمات العامة في بانكوك، حيث جاءت ثقافة الأسر الأكثر تأثيرا، تلاه الثقافة الاجتماعية، ثم الثقافة التنظيمية.
2. دراسة طواف والمصباحي (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية في اليمن. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية في اليمن.
3. دراسة الجعبري (2024): هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات العامة الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات العامة الفلسطينية مرتفعة، وأن أعلى الأبعاد هو العدالة الشخصية، يليه بعد العدالة المعلوماتية، ثم العدالة الإجرائية، وأخيرا جاء بعد العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة.
4. دراسة قيقب والعامري (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية كان متوسطا. كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية.
5. دراسة عطافي (2022): هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور العدالة التنظيمية كمغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية حصل على مستوى متوسط، ووجود تأثير دال إحصائي لإدارة التميز في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، ووجود تأثير دال إحصائي لإدارة التميز في العدالة التنظيمية.
6. دراسة السيد وآخرون (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر العاملين في جامعة إب، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع العدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء بدرجة (ضعيفة).

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

1. دراسة Parayitam et al. (2025): هدفت الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، مع دراسة ممارسات إدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتم جمع البيانات من 10 مستشفيات في الجزء الجنوبي من الهند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد: (التعويضات، والمكافآت، وتقييم الأداء، وثقافة التعلم) ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، بينما لا ترتبط أبعاد (التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتطوير) بشكل كبير بالأداء التنظيمي.
2. دراسة الدريب (2024): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء رؤية اليمن 2030م من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في كليات التربية بالجامعات اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء رؤية اليمن 2030م جاء بدرجة ضعيفة.
3. دراسة Nwafor (2024): هدفت الدراسة إلى استكشاف تصورات الموظفين فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة النايلاندية، وتحليل آثار هذه الممارسات على رضا الموظفين، وجوده أداء الخدمة، والاحتفاظ بالموظفين في سياق الجامعات الخاصة النايلاندية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ورضا الموظفين، وأداء الخدمة الجيدة، والاحتفاظ بالموظفين.
4. دراسة Haq et al. (2023): هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام على أداء الموظفين غير الأكاديميين في الجامعات الباكستانية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إحصائي كبير على تصورات الموظفين غير الأكاديميين للنتائج السلوكية المتعلقة بالأداء.
5. دراسة رسول (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الولاء التنظيمي.
6. دراسة عبد الحسين (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعدها في جودة الخدمة التعليمية من خلال آراء عينة من قيادات جامعة سومر في العراق، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية.

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

1. دراسة Ariffin و Tarban (2019): هدفت الدراسة إلى تناول العلاقات بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، بالإضافة إلى دراسة الآثار الوسيطة للعدالة التنظيمية على العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية كوسيط.
2. دراسة Kurian (2018): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تصورات الموظفين للعدالة على المستويات التفاعلية والإجرائية والنتائج في الجامعات العامة في أمريكا، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر على تصور الموظفين للعدالة، مع الإشارة إلى أن المستويات الإجرائية والتفاعلية هي المسيطرة على تصورات الموظفين.
3. دراسة عليوات (2017): هدفت الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر عمال إدارة جامعة زيان عاشور بالجزائر. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة :

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وتحديد أبعاد متغيراتها، كما أسهمت الدراسات السابقة في بناء النموذج المعرفي، وتصميم أداة الدراسة ومحاورها وفقراتها، كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج الأنسب للدراسة، وفي إثراء الإطار النظري بالمفاهيم والمراجع العلمية ذات الصلة، وفي مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها من الدراسات القليلة التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية داخل الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء؛ مما يعكس ندرة البحوث في هذا المجال بالبيئة اليمنية، كما تنفرد هذه الدراسة بإجراء بحث ميداني في قطاع التعليم العالي الذي لم يحظَ باهتمام كافٍ في موضوعي ممارسات الموارد البشرية والعدالة التنظيمية، مقدمة إطاراً متكاملاً يبرز أهمية هذه الممارسات، وأثرها في تعزيز العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

مشكلة الدراسة:

في ظل الدور الحيوي الذي تضطلع به الجامعات في بناء رأس المال البشري، وتعزيز التنمية المستدامة، تبرز العدالة التنظيمية كركيزة أساسية؛ لضمان بيئة أكاديمية عادلة ومحفزة، تمكن أعضاء هيئة التدريس والعاملين من تقديم أفضل ما لديهم، وتعزيز الانتماء التنظيمي والثقة والرضا الوظيفي، وعلى الرغم من هذه الأهمية، فإن الأدبيات والدراسات الميدانية تشير إلى أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، لاسيما الجامعات الأهلية، ما يزال دون المستوى المطلوب؛ حيث تعاني من ضعف في العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وغياب الشفافية في اتخاذ القرارات، وضعف الاتساق في تطبيق الأنظمة، ووجود ممارسات غير عادلة في التوظيف والترقية وتقييم الأداء والتعويضات (سيف، 2017؛ السيد وآخرون، 2019؛ عطاي، 2022؛ نمران وعطية، 2022). كما أن العوامل الاجتماعية والثقافية مثل المحسوبية والتمييز والتحيزات التقليدية تؤدي إضافياً في إضعاف إدراك العدالة، لاسيما لدى الفئات المهمشة (Ghundol & Muthanna, 2025)، الأمر الذي ينعكس سلباً على الروح المعنوية، والاستقرار الوظيفي، ومخرجات العملية التعليمية.

وفي هذا الإطار، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل آلية محورية لتعزيز العدالة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال تبني سياسات واضحة وشفافة في مجالات التوظيف والاختيار، وإدارة الأداء، والتعويضات، والتطوير المهني، بما يساهم في تحسين إدراك العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية لدى العاملين، ويعزز الثقة والالتزام والابتكار (Assefa et al., 2024)، كما تظهر دراسات تطبيقية محدودة في قطاع التعليم العالي وجود أثر إيجابي لممارسات الموارد البشرية في تعزيز العدالة التنظيمية (Tarban & Ariffin, 2019؛ عليوات، 2017)؛ ما يدل على أهمية دمج مبادئ العدالة ضمن منظومة سياسات الموارد البشرية لضمان تحقيق بيئة عمل أكثر إنصافاً واستدامة.

أما من الناحية الميدانية، تشير التقارير والدراسات إلى انخفاض مستويات العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، وتحديدًا الأهلية، حيث لم تتجاوز نسبة الرضا الوظيفي المرتبط بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين 40-45% في بعض الدراسات المحلية (السيد وآخرون، 2019؛ عطاي، 2022)، كما أظهرت تقارير دولية ودراسات بحثية وجود شكاوى متكررة تتعلق بعدم العدالة في الترقيات والأجور، وضعف معايير الشفافية في التوظيف، واضطراب سياسات التحفيز والتقييم، إلى جانب تأخير الأزمات الاقتصادية والظروف العامة في تقليص الموارد، وضعف الحوكمة الإدارية، ما أدى إلى زيادة شعور العاملين بعدم العدالة، وتراجع الثقة المؤسسية، وارتفاع معدلات الاستقالات، وتزايد معدلات هجرة العقول (Alhebshi et al., 2025; World Bank, 2025).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالعدالة التنظيمية وأثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيقها، فإن مراجعة الدراسات السابقة في السياق اليمني تظهر وجود فجوة واضحة معرفياً وميدانياً وتطبيقياً؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة إما على العدالة التنظيمية بمعزل عن ممارسات الموارد البشرية، أو تناولت ممارسات الموارد البشرية دون ربطها بمفهوم العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت الجامعات الأهلية تحديداً كحالة بحثية مستقلة؛ ما يدل بوضوح على غياب إطار نظري وتطبيقي شامل يوضح العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي اليمنية، إلى جانب محدودية الأدلة التطبيقية التي تتقصى هذه العلاقة ضمن السياق المحلي؛ ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة تسد هذه الفجوة، ذلك من خلال تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، بما يساهم في تطوير نموذج معرفي وتطبيقي يدعم صنع القرار في تحسين السياسات الإدارية، وتأسيس بيئة أكاديمية أكثر عدالة واستدامة.

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- 1) التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 2) التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم الوظائف، والتوظيف، والتعويضات، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 3) تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وينبثق منه الأهداف الآتية:
 - أ. تحديد أثر تصميم الوظائف في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
 - ب. تحديد أثر التوظيف في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
 - ج. تحديد أثر التعويضات في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
 - د. تحديد أثر التدريب والتطوير في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
 - هـ. تحديد أثر تقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- دراسة متغير العدالة التنظيمية التي تعد واحداً من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الجامعات وإبراز دورها في إيجاد بيئة وظيفية مناسبة.
- تمثل الدراسة إضافة علمية مهمة ونوعية للمكتبات الورقية والإلكترونية اليمنية والعربية في مجال متغيري الدراسة.

الأهمية التطبيقية:

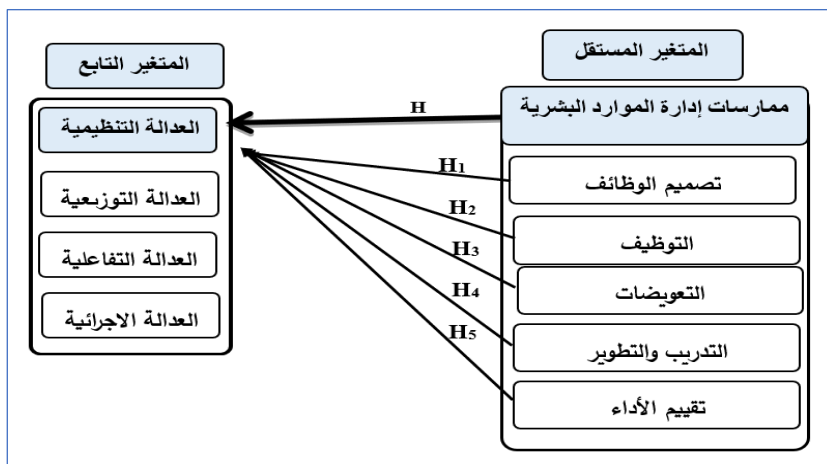
- تسهم هذه الدراسة في رفع مستوى الوعي لدى إدارة الجامعات الأهلية اليمنية بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- يتوقع أن يستفيد من استنتاجات الدراسة صناع القرار، والمهتمون في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وتوجيه اهتمام القيادات فيها والجهات المعنية نحو تحقيق العدالة التنظيمية، وذلك من خلال التوصيات التي سوف تخرج بها هذه الدراسة، وإمكانية تعميمها على جميع الجامعات اليمنية بشكل عام، نظرا لتشابه المتغيرات والظروف العامة المحيطة بعمل ونشاط تلك الجامعات.

النموذج المعرفي للدراسة:

تم اختيار أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) المتمثلة في (تصميم الوظائف، والتوظيف، والتعويضات، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء)، بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، كدراسات كل من: (Atikbay & Öner, 2020; Haq et al., 2023; Nwafor, 2024; Parayitam, 2019; et al., 2025; Tarban & Ariffin, 2019)، بالإضافة إلى ذلك فإن قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية من خلال هذه الأبعاد يعد ضرورة لفهم كفاءتها في استقطاب وتنمية وتحفيز الكوادر؛ بما يعزز جودة التعليم وتنافسية الجامعة، كما يأتي التركيز على هذه الأبعاد باعتبارها ركائز أساسية تسهم في ترسيخ العدالة التنظيمية، وذلك من خلال توفير فرص وظيفية متكافئة، ومعايير عادلة للتعويضات والتقييم، ودعم التطوير المهني للجميع، ويسهم ذلك في تعزيز الثقة والرضا الوظيفي، وخلق بيئة عمل عادلة تدعم الأداء المؤسسي الفعال.

وقد تم اختيار أبعاد المتغير التابع (العدالة التنظيمية) المتمثلة في: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)؛ نظرا لأن قياس العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتفاعلية يعد أمرا جوهريا لفهم مدى شعور العاملين في الجامعات الأهلية بالإنصاف في توزيع الموارد والفرص، وعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وجوده التفاعل والاحترام في العلاقات الإدارية، وتستند هذه الأبعاد إلى نماذج العدالة التنظيمية في أدبيات الإدارة، وعلى رأسها نظرية العدالة (Equity Theory) لآدامز بما يعزز أهميتها وصحتها النظرية، كما تم الاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي قامت بقياس متغير العدالة التنظيمية من خلال تلك الأبعاد كدراسات (Channuwong et al., 2025; Parayitam et al., 2025؛ والجعبري، 2024؛ والسيد وآخرون، 2019؛ وطواف والمصباحي، 2024؛ قيقب والعامري، 2023؛ وعطاي، 2022؛ وعليوات، 2017).

وبناء على ما سبق تم التوصل إلى تصميم النموذج المعرفي للدراسة بشكله النهائي كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. الفرضية الفرعية الثانية H_2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. الفرضية الفرعية الثالثة H_3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
4. الفرضية الفرعية الرابعة H_4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
5. الفرضية الفرعية الخامسة H_5 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

استناداً إلى التأسيس النظري لمتغيري الدراسة وأبعادهما يمكن تعريف متغيرات الدراسة وأبعادها على النحو الآتي:

- العدالة التنظيمية: هي شعور الموظف في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بالإنصاف في المعاملة من قبل الجامعة في جميع الجوانب التنظيمية.
- العدالة التوزيعية: هي الدرجة التي يدرك بها الأفراد في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء عدالة ما يحصلون عليه، من موارد أو حوافز، مقارنة بما يقومون به من جهود، وتكون نتيجة لمقارنة العامل ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مقابل، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.
- العدالة الإجرائية: هي مدى إدراك العاملين في الجامعات الأهلية اليمينية لنزاهة وشفافية الإجراءات والسياسات والقواعد المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم الوظيفية، ويتحدد هذا

- الإدراك بناء على شعورهم بمساواة الفرص وعدالة المعايير المستخدمة، ومدى مشاركتهم أو إشراكهم في عمليات صنع القرار المؤسسي، وتأثير ذلك على رضاهم الوظيفي وسلوكهم التنظيمي.
- العدالة التفاعلية (عدالة التعامل): هي درجة إحساس العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق صناع القرار للإجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل، ومدى كفاية دقة المعلومات التي يحصلون عليها والمستخدم كآساس لاتخاذ القرارات.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية لإدارة المورد البشرية بشكل فعال، والتي تشمل تصميم الوظائف بشكل دقيق، ورسم السياسات المتعلقة بالتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات، وتقييم الأداء، من أجل تحسين الأداء والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة في الجامعة.
- تصميم الوظائف: مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة لتحديد الأهداف والمهام والخصائص الخاصة بكل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي للجامعة، ويتضمن تحديد المسؤوليات، والواجبات المطلوبة من كل موظف، بما يضمن التوافق مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
- التوظيف: هو السياسات والإجراءات التي تعتمدها الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، لجذب المرشحين المؤهلين للوظائف الشاغرة فيها، وانتقاء الأفراد المناسبين من المرشحين للوظائف المتاحة لديها، واتخاذ قرار التوظيف بناء على مدى استيفاء المرشح المعني لمجموعة من المعايير التي تحدد مبادئ التوظيف في الجامعات.
- التعويضات: هي عبارة عن كل ما يعطى للعاملين في الجامعات الأهلية اليمنية من: (رواتب، وأجور، وحوافز مادية ومعنوية، وخدمات ومنافع) مقابل الأعمال التي يقومون بها؛ بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية، وتحفيزهم على زيادة أدائهم، وتحقيق الفعالية المنشودة للجامعة من ناحية أخرى.
- التدريب والتطوير: هي الخطط التي تعتمدها الجامعات الأهلية اليمنية، لتطوير العنصر البشري، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم في العمل، والتي تمكنهم من تحقيق التنمية الشخصية.
- تقييم الأداء: هي العملية التي تقوم بها الجامعات الأهلية؛ بهدف التأكد من أن العاملين يؤدون أعمالهم بكفاءة، وأنهم ملتزمون بالتعليمات والقوانين واللوائح، ومدى علاقاتهم بزملائهم؛ من أجل تحديد نقاط القوة لتنميتها وتحديد ونقاط الضعف لتداركها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، كونه أكثر المناهج استخداماً في الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (11) جامعة من الجامعات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، والتي تم اختيارها من (33) جامعة أهلية بعد أن انطبق عليها معياران، هما: أن تضم الجامعة خمس كليات فأكثر، وأن يكون قد مضى على تأسيس الجامعة أكثر من (10) سنوات، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (1252) فرداً من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (338) مفرداً، وقد تم تحديدها وفقاً لمعادلة (روبرت ماسون) (Robert

(Mason). والجدول رقم (1) يوضح حجم مجتمع الدراسة وعينتها.

جدول (1): حجم مجتمع وعينة الدراسة لكل جامعة

م	الجامعة	سنة التأسيس	عدد الكليات	حجم المجتمع	حجم العينة
1.	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	9	640	173
2.	الجامعة اليمنية	1995	7	94	25
3.	الجامعة الوطنية	1994	6	96	26
4.	جامعة سبأ	1994	5	66	18
5.	جامعة الملكة أروى	1996	5	74	20
6.	جامعة الأندلس	2003	5	71	19
7.	جامعة أزال للتنمية البشرية	2008	5	77	21
8.	الجامعة اليمنية الأردنية	2008	5	59	16
9.	جامعة دار السلام	2009	8	75	20
	الإجمالي			1252	338

وقد تم توزيع (338) استبانة بشكل مباشر على العاملين في الجامعات محل الدراسة، وبعد التوزيع تم استعادة (321) استبانة، وجد بعد فحصها بأن (5) استبانات منها غير صالحة للتحليل الإحصائي، في حين فقدت (16) استبانة. وبالتالي فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (317)؛ أي ما نسبته (93.8%) من الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وتم تقسيمها إلى قسمين أساسيين، هما: القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة والتي شملت: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: يتضمن الفقرات الخاصة بقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بالعاصمة صنعاء، ويتكون من (51) فقرة مقسمة على محورين، هما:

أ- المحور الأول: يتناول الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (العدالة التنظيمية)، ويتكون من (18) فقرة، ضمن ثلاثة أبعاد، وقد تم بناء فقراته بالاعتماد على دراسات كل من: (حميداني وطايبي، 2024؛ الجعبري، 2024؛ قيقب والعامري، 2023؛ العصري، 2021).

أ- المحور الثاني: ويتعلق بالفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، ويتكون من (33) فقرة، ضمن خمسة أبعاد. وقد تم بناء فقراته بالاعتماد على دراسات كل من: (أبو أسنينة، 2017؛ الربيعي، 2023؛ الخالدي وآخرون، 2023؛ السيد ليله والعبري، 2024؛ الوحشي، 2020؛ عزوزي وبن يونس، 2016).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتحديد درجة استجابة المجتمع لفقرات الاستبانة: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة) وذلك للمحورين: الأول والثاني.

مصادقية أداة الدراسة وثباتها:

تم إجراء اختبار الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها الأولية من خلال عرضها على عدد من المختصين في الإدارة والإحصاء، للتحقق من مدى ملاءمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى احتواء الاستبانة على الأبعاد المرتبطة بمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك فقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة من قبل المحكمين، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى؛ لتحسين أداة الدراسة.

ولمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة وأبعادها، ومصادقية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول (2) يوضح نتائج ذلك.

جدول (2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات ALPHA
المتغير التابع: العدالة	العدالة التوزيعية	6	0.875
التنظيمية	العدالة الإجرائية	6	0.870
	العدالة التفاعلية (عدالة التعامل)	6	0.897
المتغير المستقل: ممارسات	تصميم الوظائف	7	0.897
إدارة الموارد البشرية	التوظيف	7	0.902
	التعويضات	6	0.898
	التدريب والتطوير	6	0.915
	تقييم الأداء	7	0.924

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (0.897 و 0.924)، فيما جاءت قيمة (ألفا كرونباخ) لأبعاد العدالة التنظيمية تتراوح بين (0.870 و 0.897)؛ وهذا يعني أن قيمة الثبات مرتفعة، ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بنسبة ثبات عالٍ.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (العدالة التنظيمية):

للتعرف على مستوى تحقق العدالة التنظيمية بأبعادها: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لتحليل إجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (3).

جدول (3): نتائج التحليل الوصفي لمتغير العدالة التنظيمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق	الترتبة
1	العدالة التوزيعية	2.54	0.95	50.81 %	منخفض	3
2	العدالة الإجرائية	2.77	0.91	55.36 %	متوسط	2
3	العدالة التفاعلية	2.96	0.94	59.11 %	متوسط	1
	متوسط العدالة التنظيمية	2.75	0.83	55.09 %	متوسط	

يتضح من الجدول (3) أن مستوى تحقق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء جاء متوسطاً بحسب تقديرات عينة الدراسة، فقد حصل على متوسط حسابي (2.75)، ونسبة مئوية (55.09%) وانحراف معياري (0.83)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود جهود مؤسسية تسعى إلى إرساء العدالة في الجوانب التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، إلا أن هذه الجهود قد تواجه تحديات تنظيمية وإدارية تتعلق بضعف الشفافية في السياسات، وتفاوت آليات اتخاذ القرار، إضافة إلى محدودية الموارد والإمكانات الإدارية في الجامعات الأهلية في السياق اليمني، ويعكس هذا المستوى حاجة الجامعات إلى تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية من خلال تطوير سياسات الموارد البشرية، وبناء نظم تقييم وترقية واضحة، وتفعيل قنوات اتصال فعالة لتحقيق بيئة تنظيمية أكثر عدالة ورضا وظيفي.

كما يتضح من الجدول (3) أن بُعد العدالة التفاعلية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (0.94)، ونسبة مئوية (59.11%)، وبمستوى تحقق متوسط، وجاء بعد العدالة

الإجرائية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.91) وبنسبة مئوية (55.36%)، وبمستوى تحقق متوسط، فيما احتل بُعد (العدالة التوزيعية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.95)، وبنسبة مئوية (50.81%)، وبمستوى تحقق منخفض. وقد تعزى هذه النتائج إلى أن الجامعات الأهلية محل الدراسة تركز بدرجة أكبر على الجوانب التفاعلية في التعامل مع العاملين، ما يعكس اهتماماً بالعلاقات الإنسانية وأساليب التواصل واحترام الموظفين، وهو ما يتسق مع طبيعة الثقافة الإدارية المحلية التي تميل إلى إعطاء أولوية للبعد الاجتماعي. وعلى الرغم من وجود جهود لتنظيم الإجراءات، فإن مستوى العدالة الإجرائية يشير إلى أن هذه الجهود قد تفتقر إلى الاتساق والشفافية الكاملة. أما تدني العدالة التوزيعية فيرتبط بتحديات تتعلق بتوزيع الفرص والمكافآت، وتحمل الأعباء الوظيفية، وهو أمر قد يعود إلى القيود المالية والتنظيمية التي تواجه الجامعات الأهلية محل الدراسة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة قيقب والعامري (2023) التي توصلت إلى أن مستوى تحقق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمينية كان متوسطاً، ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السيد وآخرون (2019) التي أظهرت أن واقع العدالة التنظيمية بالجامعات اليمينية جاء بدرجة ضعيفة.

نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

للتعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لتحليل إجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (4).

جدول (4): نتائج التحليل الوصفي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة	الرتبة
1	تصميم الوظائف	3.31	0.85	66.20 %	متوسطة	1
2	التوظيف	3.10	0.90	62.00 %	متوسطة	3
3	التعويضات	2.69	0.93	53.74 %	متوسطة	5
4	التدريب والتطوير	2.97	0.98	59.43 %	متوسطة	4
5	تقييم الأداء	3.11	0.99	62.19 %	متوسطة	2
	متوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.04	0.79	60.74 %	متوسطة	

يتضح من الجدول (4) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء جاء متوسطاً بحسب تقديرات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.04)، وانحراف معياري (0.79)، وبنسبة مئوية (60.74%)، ومستوى ممارسة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود توجه لدى الجامعات محل الدراسة نحو تبني ممارسات أكثر احترافية دون الوصول بعد إلى النضج المؤسسي الكامل، ويمكن تفسير ذلك بتفاوت قدرات الجامعات محل الدراسة من حيث البنية التنظيمية والموارد المتاحة، إلى جانب محدودية التخطيط الاستراتيجي في مجالات مثل التدريب والتطوير وتقييم الأداء والاستقطاب، كما قد يكون لذلك ارتباط بالظروف الاقتصادية والإدارية التي تمر بها المؤسسات التعليمية في اليمن، والتي تفرض قيوداً تؤثر على جودة تنفيذ ممارسات الموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول (4) أن بُعد تصميم الوظائف جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.85)، وبنسبة مئوية (66.20%)، وبمستوى ممارسة متوسطة، وجاء بعده بُعد تقييم الأداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (0.99)، وبنسبة مئوية (62.19%)، وبمستوى ممارسة متوسطة، فيما جاء بُعد التوظيف في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (0.90)، وبنسبة مئوية (62.00%)، وبمستوى ممارسة متوسطة، أما بُعد التدريب والتطوير فجاء

في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (0.98)، وبنسبة مئوية (59.43%)، وبمستوى ممارسة متوسطة، فيما احتل بُعد التعويضات المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (0.93)، وبنسبة مئوية (53.74%)، وبمستوى ممارسة متوسطة. وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة يعكس درجة متوسطة من التطبيق، مع تباين نسبي بين أبعادها. فقد أظهر بعد تصميم الوظائف أعلى مستوى ممارسة مقارنة بالأبعاد الأخرى، ما قد يعزى إلى الاهتمام بتنظيم وتوزيع المهام بشكل متوافق مع احتياجات المؤسسة وموظفيها، يليه بُعد تقييم الأداء والتوظيف، ما يشير إلى جهود معقولة في متابعة كفاءة العاملين وضمان اختيار الأكفأ لشغل الوظائف. أما أبعاد والتطوير والتعويضات فأثرت أقل نسبياً، ما قد يعزى ذلك إلى قصور في سياسات الأجور والحوافز المعتمدة في الجامعات محل الدراسة، وقد يكون ذلك ناتجاً عن محدودية الموارد المالية أو غياب أنظمة عادلة وواضحة للتعويضات.

ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدريب (2024) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بكليات التربية في الجامعات اليمنية جاء بدرجة ضعيفة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة:

تنص هذه الفرضية الرئيسة للدراسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما في الجدول (5).

جدول (5): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة

R	R ²	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	الانحدار β	اختبار T	Sig.T مستوى الدلالة
0.831	0.690	701.514	0.000	0.831	26.486	0.000

يتضح من الجدول (5) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، فقيمة معامل التحديد البالغة (0.690)، تشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (69.00%) من مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وهذه النتيجة تعني أن (31.00%) من التغيرات التي تحدث في مستوى العدالة التنظيمية تعود إلى عوامل أخرى غير ممارسات إدارة الموارد البشرية، لم يتم الإشارة إليها في النموذج. كما تشير قيمة درجة التأثير Beta التي بلغت (0.831)، إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بدرجة واحد في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة إلى زيادة بمقدار (83.10%) في مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) التي بلغت (701.514) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، ما يعني قبول الفرضية الرئيسة للدراسة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة تُدرك أهمية تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة الموارد البشرية كوسيلة لتعزيز العدالة التنظيمية والحفاظ على بيئة عمل مستقرة وجاذبة للكفاءات، لاسيما في ظل المنافسة المتزايدة بين هذه المؤسسات التعليمية، فالتزامها باليات واضحة في التوظيف وتقييم الأداء وتوزيع المهام والفرص التدريبية يسهم في تعزيز شعور العاملين بالإنصاف والثقة في الإجراءات الإدارية، كما أن طبيعة البيئة الأكاديمية تتطلب درجة عالية من الشفافية والمهنية في التعامل مع الموظفين؛ لضمان استمرارية جودة العملية التعليمية، ما يدعم إدراك العاملين لعدالة أكبر داخل هذه الجامعات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Ariffin و Tarban (2019) التي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرا إيجابيا على الالتزام التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية كوسيط في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، كما تتفق مع نتيجة دراسة عليوات (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة زيان عاشور بالجزائر.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة :

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد، والجدول (6) يوضح نتائج ذلك.

جدول (6): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المستوى الدلالة Sig.	قيمة T	معامل الانحدار Beta	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البعد
*0,000	5.126	.244			تصميم الوظائف
*0,000	4.230	.215			التوظيف
*0,000	6.974	.317	0.708	0.842	التعويضات
*0,043	2.031	.100			التدريب والتطوير
*0,034	2.133	.109			تقييم الأداء

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$.

من الجدول (6) يتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية، بأبعادها: (تصميم الوظائف، والتوظيف، والتعويضات، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث جاءت قيمة معامل التحديد (R^2 0.708)؛ وهذا يعني أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر (70.8%) من مستوى العدالة التنظيمية المتحقق في الجامعات الأهلية محل الدراسة، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية في الجدول (6) كالآتي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتصميم الوظائف في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.244)، وكانت قيمة T (5.126) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحد في مستوى ممارسة تصميم الوظائف سيؤدي إلى زيادة بمقدار (24.40%) في مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وبالتالي ثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوظيف في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.215)، وكانت قيمة T (4.230) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحد في مستوى ممارسة التوظيف سيؤدي إلى زيادة بمقدار (21.50%) في مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وبالتالي ثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Ariffin و Tarban (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة التوظيف والاختيار تأثيرا إيجابيا على الالتزام التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية كوسيط في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، وتتفق مع نتيجة دراسة عليوات (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين التوظيف والعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة زيان عاشور بالجزائر.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.317)، وبلغت قيمة T (6.974)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ويعني ذلك أن كل زيادة بمقدار درجة واحدة في مستوى ممارسة نظام التعويضات تؤدي إلى زيادة تقدر بنسبة (31.70%) في مستوى العدالة التنظيمية، وبناء على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة Maو Zhou (2022) التي أظهرت أن التعويضات المتمثلة في الراتب تؤدي دور الوسيط الجزئي بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية، ونية دوران العمل من وجهة نظر المدرسين، غير أن الدراسة أجريت على مستوى المدارس الصينية في مقاطعتي تشجيانغ وجيانغسو.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.100)، وبلغت قيمة T (2.031)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ويشير ذلك إلى أن كل زيادة بمقدار درجة واحدة في مستوى ممارسة التدريب والتطوير ستؤدي إلى زيادة تقدر بنسبة (10%) في مستوى العدالة التنظيمية، وبناء عليه، تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة Tarban وAriffin (2019) التي توصلت إلى أن للتدريب والتطوير تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية كوسيط في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا. ومع نتيجة دراسة عليوات (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين التدريب والعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة زيان عاشور بالجزائر، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.109)، وكانت قيمة T (2.133) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه عند الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة تقييم الأداء سيؤدي إلى زيادة بمقدار (10.90%) في مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عليوات (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين تقييم الأداء والعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة زيان عاشور بالجزائر.

الاستنتاجات:

بناء على نتائج الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات وذلك على النحو الآتي:

الاستنتاجات المتعلقة بمستوى متغيري الدراسة:

1. تهتم الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بشكل متوسط بتحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها، ويُستدل من هذا على أن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء لم يصل بعد إلى المستوى المرتفع؛ مما يعكس وجود جهود قائمة لتحقيق العدالة، لكنها ما تزال غير مكتملة، وتتطلب نضجاً تنظيمياً أكبر لضمان تطبيق شامل ومتوازن لمبادئ العدالة بين العاملين.
2. يتفاوت اهتمام الجامعات الأهلية محل الدراسة بتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية، حيث إنها تبدي الاهتمام الأعلى وبمستوى متوسط بتحقيق بعد العدالة التفاعلية، يليه بعد (العدالة الإجرائية)، في حين جاء بعد (العدالة التوزيعية) في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض. ويُستنبط من ذلك أن الجامعات الأهلية محل الدراسة تظهر تركيزاً أكبر على الجوانب التفاعلية والإجرائية للعدالة التنظيمية مقارنة بالعدالة التوزيعية؛ لأنها تسعى أولاً إلى ضمان وضوح الإجراءات وسلاسة التعامل مع الموظفين للحفاظ على الانضباط المؤسسي وتقليل الصراعات، بينما قد لا تهتم بتحسين العدالة التوزيعية، نظراً لمحدودية الموارد المالية وقيود الميزانية المتاحة لتوزيع الحوافز بشكل متوازن بين جميع العاملين.

3. تبدي الجامعات الأهلية محل الدراسة اهتماما متوسطا بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها، وقد يشير ذلك إلى أن الجامعات الأهلية محل الدراسة تحاول الموازنة بين تلبية احتياجات الموظفين المتنوعة والقيود الإدارية والمالية؛ مما يؤدي إلى تنفيذ هذه الممارسات بشكل جزئي وضمن قدرات الموارد المتاحة لديها.

4. يتفاوت تطبيق الجامعات الأهلية محل الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية من بعد إلى آخر؛ حيث إنها تولي اهتماما متوسطا بتطبيق بعد (تصميم الوظائف)، يليه اهتمامها بشكل متقارب بتطبيق بعدي (تقييم الأداء والتوظيف)، ثم بعد (التدريب والتطوير)، وأخيرا يأتي اهتمامها ببعد (التعويضات) وبشكل أقرب إلى المنخفض. ما يشير إلى تركيز الجامعات الأهلية محل الدراسة على الجوانب التشغيلية الأساسية مثل تصميم الوظائف، والتوظيف، تقييم الأداء لضمان سير العمل، بينما تُعطى أبعاد، مثل التعويضات، والتدريب والتطوير اهتماما أقل بسبب القيود المالية والإدارية، واحتياجات الموارد المحدودة.

الاستنتاجات المتعلقة بنتائج اختبار فرضيات الدراسة :

1. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمجموع أبعادها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؛ ما يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد عاملا محوريا في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث إنها تعمل على تنظيم العلاقات الوظيفية، وضمان إنصاف الموظفين في الحقوق والواجبات، مما يعزز بيئة عمل مستقرة وعادلة، ويسهم بدوره في تحسين الالتزام التنظيمي والأداء المؤسسي.

2. يتفاوت تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية محل الدراسة، حيث جاءت بعد التعويضات الأعلى تأثيرا في تحقيق العدالة التنظيمية، تلاه بعد تصميم الوظائف، ثم التوظيف، في حين كان تأثير بعدي تقييم الأداء والتدريب والتطوير أقل نسبيا، وإن كانا دالين إحصائيا. ويبرز تأثير أبعاد (التعويضات، وتصميم الوظائف، والتوظيف) بشكل أكبر؛ لأنها ترتبط مباشرة بإشباع احتياجات الموظفين، وتحقيق الإنصاف الوظيفي، بينما يظل تأثير بعدي (تقييم الأداء، والتدريب والتطوير) أقل نسبيا، بسبب محدودية تطبيقها، أو ضعف ارتباطها المباشر بتصورات العدالة التنظيمية لدى العاملين.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية :

1. تبني سياسات وإجراءات شاملة لتعزيز العدالة التنظيمية بجميع أبعادها في الجامعات الأهلية محل الدراسة، وذلك عبر تطوير أدلة داخلية واضحة توضح المعايير الإدارية والأخلاقية الواجب الالتزام بها، وتدريب القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس على مبادئ العدالة التنظيمية، وإجراء تقييم دوري لمستوى تطبيق العدالة التنظيمية؛ بهدف تحديد الثغرات، والعمل على سدها؛ مما يسهم في خلق بيئة أكاديمية مستقرة ومتوازنة.

2. توجيه جهود الجامعات الأهلية محل الدراسة لتعزيز العدالة التوزيعية بما يتواءم مع العدالة الإجرائية والتفاعلية، وذلك من خلال وضع نظام متوازن للحوافز والمكافآت يراعي الأداء الفردي والجماعي، بالإضافة إلى مراجعة سياسات توزيع الموارد، لضمان الإنصاف المالي والمعنوي لجميع العاملين، بما يعزز شعورهم بالمساواة، ويحد من التفاوت بينهم.

3. وضع خطة استراتيجية شاملة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل، تشمل: التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، بحيث تراعي احتياجات جميع الفئات الوظيفية ضمن القيود المالية والإدارية المتاحة، وتطوير آليات متابعة وتقييم لقياس مدى فعالية الممارسات، وتحسين تطبيقها بما يحقق العدالة التنظيمية.

4. إعادة ترتيب أولويات ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة وذلك من خلال إعطاء اهتمام أكبر للأبعاد الأقل تطبيقاً، مثل: التعويضات، والتدريب، مع الحفاظ على فعالية تصميم الوظائف والتقييم والتوظيف، وتخصيص الموارد بشكل مناسب؛ ما يساهم في تحسين رضا الموظفين، وفي تعزيز العدالة التنظيمية.
5. تعزيز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة كأداة رئيسة لتحقيق العدالة التنظيمية وذلك من خلال: وضع سياسات واضحة للتوظيف، والترقية، والتقييم، وضمان حقوق وواجبات الموظفين بشكل عادل، مع تبني آليات فعالة لمتابعة تنفيذ هذه السياسات، وتقييم أثرها بشكل مستمر.
6. تعزيز أبعاد التعويضات، وتصميم الوظائف والتوظيف الأكثر تأثيراً على العدالة التنظيمية وذلك من خلال تطوير نظم حوافز عادلة، وتصميم وظائف ملائمة لمهارات الموظفين، مع تحسين بعدي: تقييم الأداء والتدريب والتطوير عبر برامج تدريبية مستمرة، ونظم تقييم دقيقة؛ لضمان تعزيز تصورات العدالة التنظيمية لدى العاملين.

الاسهام البحثي:

قام صدام الشريفي وفيصل هزاع بإعداد المقدمة وبناء الخلفية النظرية، وتولى صدام الشريفي صياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية، وقام كلا الباحثين بجمع البيانات، بينما تولى صدام الشريفي تحليلها، كما قام كلا الباحثين بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وتولى صدام الشريفي صياغة الاستنتاجات والتوصيات، وراجع كلا الباحثين المسودة النهائية للبحث.

المراجع:

- أبو اسنينة، محمد (2017)، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها [رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين].
- أبو سمعان، محمد ناصر راشد (2015)، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].
- باهي، نسبية (2016)، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر].
- البرناوي، هبة الهادي محمد (2014)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - بمدينة بنغازي [رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا].
- بوزرين، فيروز (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف [أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر].
- الجعبري، حكم برهان الدين (2024)، قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية باستخدام مقياس كولكيت [رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين].
- جودة، محفوظ أحمد (2014)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حمد، الحارث عبدالمنعم أحمد (2022)، أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة حالة البنك الإسلامي السوداني، مجلة جامعة شندي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (5)، 168-188.
- حميداني، خاليد، وطايبي، رتبية (2024)، الفعل النقابي ومساهمته في تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية لنقابة "snapap" بجامعة ابن خلدون بولاية تيارت، مجلة أفاق علم الاجتماع، 14(1)، 307-323.

- الخالدي، بندر بن خالد، شمسي، محمد أنس، وعوش، ايهيجيت (2023)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة: دراسة ميدانية شركة الفهاد، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(39)، 106-72.
- الدريب، ضيف الله حسين محمد (2024)، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030م، *مجلة جامعة البيضاء*، 6(1)، 162-144.
- الربيعاوي، سعدون حمود، عباس، حسين وليد (2015)، *رأس المال الفكري*، عمان، الأردن: دار غيداء للنشر.
- الربيعي، نبأ محمد عبد الكريم (2023)، *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من شركات الأعمال الدولية اليمنية* [رسالة ماجستير، جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- رسول، هوشمه ند محمد (2022)، دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان - العراق، *مجلة جامعة التنمية البشرية*، 8(3)، 25-18.
- سليمان، حنان البدري كمال (2020)، تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، *المجلة التربوية*، (76)، 292-196.
- السيد ليله، مصطفى، والعبري، ثيلي سويد (2024)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية - جامعة البريمي، *المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة أسيوط*، 31(91)، 692-641.
- السيد، عبدالقادر محمد عبدالقادر، الحداد، نبيلة محمد عبدالدايم، والبرعمي، طفول أحمد بخيت زيدان (2019)، واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر العاملين بها "جامعة إب أنموذجاً"، *مجلة العموم التربوية*، 4(4)، 471-432.
- سيف، عبدالحميد حميد محمد (2017)، مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالتطبيق على جامعة السعيد، *مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 4(8)، 390-362.
- الطشي، عبدالسلام محمد (2019)، *أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: تطبيقاً على المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيسي - اليمن* [أطروحة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، صنعاء، اليمن].
- طواف، عبدالخالق هادي، والمصباحي، إلهام عبده (2024)، أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية بأمانة العاصمة، *المجلة الإماراتية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، 3(2)، 46-34.
- عبد الحسين، عباس عويد (2023)، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات جامعة سومر، *مجلة كلية الكوت الجامعة*، (عدد خاص)، 48-29.
- عبدالله، حاتم علي، وعلي، أسماء محمد (2019)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تحليلية في شركة نفط الشمال، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(48)، 451-431.
- عبدالله، حيدر طه، محمود، زيد خوام، وخلف، ياسر لطيف (2019)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية: بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(47)، 87-71.
- عبدالمجيد، كريم عبدالمجيد محمد (2021)، أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(1)، 405-356.

- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2017)، *الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، صنعاء، اليمن: مركز الأمن للنشر والتوزيع*.
- عزوزي، بلال، وابن يونس، صالح (2023)، *توصيف الوظائف ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية : دراسة حالة في بلدية الركنية لولاية قالمة* [رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر].
- العصري، سبأ أحسن مقبل مالك (2021)، *أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء* [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- عطاي، جميلة ناجي أحمد (2022)، *دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، مجلة مركز جزيرو العرب، للبحوث التربوية والإنسانية، 2(15)، 72-99*.
- العترة، دغوش (2023)، *مطبوعة بيداغوجية في مقياس "الهندسة الوظيفية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر*.
- عطياتي، مراد سليم، وأبو سلمى، عبدالله جميل (2014)، *أثر ممارسة اخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، دراسات: العلوم الإدارية، 41(2)، 388-401*.
- عليوات، محمد (2017)، *دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة الاجتماعية : دراسة ميدانية من وجهة نظر عمال إدارة جامعة زيان عاشور* [رسالة ماجستير، زيان عاشور، الجلفة، الجزائر].
- غانم، محمود عبد الرحيم بدر (2015)، *درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم* [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين].
- فنيجر، شهد عودة (2023)، *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير جداره الاداء في وزارة الشباب والرياضة دراسة مسحية، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، 3(11)، 105-135*.
- قيقب، فاطمة محمد مقبول (2023)، *القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية* [أطروحة دكتوراه، جامعة صنعاء، اليمن].
- قيقب، فاطمة محمد، والعامري، عبد العزيز (2023)، *القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(11)، 1-21*.
- محمدي، زينب (2019)، *العدالة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين في المؤسسات الاقتصادية : دراسة ميدانية بمديرية الجزائر للمياه -وحدو الأغواط* [رسالة ماجستير، جامعة عمار تلجي، الأغواط، الجزائر].
- نمران، غوية عبدالحق، وعطية، هيفاء محمد (2022)، *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة إقليم سبأ، مجلة بحوث جامعة تعز، 1(34)، 217-231*.
- الوحشي، عفاف حميد محمد (2020)، *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية : دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة* [رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات].

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press.
- Al-Baadani, A. A., & Abbas, M. (2020). The impact of coronavirus (Covid19) pandemic on higher education institutions (HEIs) in Yemen: Challenges and recommendations for the future. *European Journal of Education Studies*, 7(7), 68-82.
- Al-Bashiri, M. A., & Alnahmi, T. A. (2024). *Private higher education in Yemen: Challenges and solutions*. Federation of Yemeni Chambers of Commerce and Industry, Sana'a, Yemen. <https://fycci-ye.org/upload/1730107757.pdf>
- Alhebshi, S. H. S., Alharazi, A. F. A., Abdullah, A. A., Taleb, N. R. M., & Khalaf, A. M. A. (2025). Brain drain in Yemeni Universities: Analysis of HR management strategies for retention and job satisfaction. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 23(1), 83-103.
- Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26242>
- Atikbay, T., & Öner, Y. (2020). Effects of human resources management practices and organizational justice perceptions on organizational cynicism: A research on municipalities in a developing country. *Management Science Letters*, 10(8), 1659-1670.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., & Bazerman, B. H. (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Channuwong, S., Tongvijit, M., Bangbon, P., Siripap, P., Weerachareonchai, P., Rattananda, N., ... & Wongwean, B. (2025). The influence of cultural factors on organizational justice of public organizations in Bangkok. *Journal of Neonatal Surgery*, 14(3), 1-9.
- Daft, R. (2016). *Organization: Theory and design* (12th ed.). Prentice Hall.
- Ezekiel, R., & Torsabo, N. (2022). Relationship between fringe benefits and employee retention in tertiary institutions in Adamawa State, Nigeria. *Quest Journals*, 10, 196-204.
- Fesharaki, F., & Sehhah, S. (2018). Islamic human resource management (iHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment: Case of a Qard al-Hasan bank in Iran. *Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 204-218.
- Ghundol, B., & Muthanna, A. (2025). Perceptions and experiences of female academics on barriers in obtaining and continuing leadership roles at higher education. *International Journal of Educational Research*, 130, 102534. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102534>

- Haq, M. A. U., John, R., & Gul, M. S. (2023). Analyzing the influence of high commitment human resource management practices on the performance of university non-academic staff in Pakistan: A two-stage mediation and moderation study. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 9(3), 301-314.
- Harata, A. (2022). *The impact of human resource management strategies on the performance of employees in Kuwaiti commercial banks from the point of view of managers* [Master's thesis, Federal University, Russia].
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Inyang, B. J. (2010). Strategic human resource management (SHRM): A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization. *International Bulletin of Business Administration*, 7(23), 23-35.
- Kurian, D. (2018). The influence of HRD practices on employees organizational justice perceptions. *International Journal for HRD Policy, Practice and Research*, 3(2), 49-61. <https://doi.org/10.22324/ijhrdppr.3.110>
- Nwafor, L. C. (2024). Exploring the influence of Thai private universities human resource management practices on employee retention and performance. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(4), 945-968.
- Parayitam, S., Naina, S. M., Shea, T., Syed Mohideen, A. H., & Aruldoss, A. (2025). The relationship between human resource management practices, knowledge management practices, and performance: Evidence from the healthcare industry in India. *Global Business Review*, 26(3), 796-822.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188-196.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. Wiley.
- Tarban, S. S., & Ariffin, M. Y. B. M. (2019). Investigate the impact of human resource management practices on organizational justice and organizational commitment among academic staff of public universities in Malaysia. *Academic Research International*, 10(2), 198-210.
- UNESCO. (2025, June 25). *Yemen - SDG 4 – Country Profiles*. <https://download.uis.unesco.org/SDG4/SDG4-Profile-Yemen.pdf>
- World Bank (2025). *The World Bank in Yemen: Overview*. <https://www.worldbank.org/en/country/yemen/overview>
- Zhou, H., & Ma, J. (2022). Organizational justice and teachers' turnover intention in primary and secondary schools: The importance of sustainable salary management. *Sustainability*, 14(20), 13314.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abd al-Husayn, 'Abbas 'Uwayd (2023). Ta'thir istratijiyyat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi jawdat al-khidmah al-ta'limiyyah: Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyina min qiyadat Jami'at Sumar. *Majallat Kulliyyat al-Kut al-Jami'ah, (Adad Khas)*, 29–48.
- Abd Allah, Hatim Ali, wa Ali, Asma' Muhammad (2019). Athar istratijiyyat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi tahqiq al-tafawwuq al-tanafusi: Dirasah tahliliyyah fi Sharikat Naft al-Shamal. *Majallat Tikrit lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 15(48), 431–451.
- Abd Allah, Haydar Taha, Mahmud, Zayd Khawwam, wa Khalaf, Yasir Latif (2019). Istratijiyyat idarat al-mawarid al-bashariyyah wa in'ikasaha fi al-thaqafah al-tanzimiyyah: Bahth istitla'i li-ara' 'ayyina min al-qiyadat al-akademiyyah fi al-jami'at al-'Iraqiyyah. *Majallat Tikrit lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 15(47), 71–87.
- Abd al-Majid, Karim 'Abd al-Majid Muhammad (2021). Athar al-'adalah al-tanzimiyyah 'ala nizam taqyim al-ada': Dirasah tatbiqiyyah. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Dirasat al-Tijariyyah wa al-Bi'iyah*, 12(1), 356–405.
- Abu Isninah, Muhammad (2017). *Taqyim mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi al-jami'at al-Filastiniyyah wa turuq tatwiriha* [Risalah majister, Jami'at al-Khalil, Filastin].
- Abu Sam'an, Muhammad Nasir Rashid (2015). *Muhaddidat al-'adalah al-tanzimiyyah wa 'alaqatuha bi-suluk al-muwatanah al-tanzimiyyah* [Risalah majister, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghazzah, Filastin].
- Al-Ariqi, Mansur Muhammad Isma'il (2017). *Al-idarah al-istratijiyyah: Madkhal mutakamil*. Sana'a, al-Yaman: Markaz al-Amin lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-Asri, Saba' Ahsan Muqbil Malik (2021). *Athar al-'adalah al-tanzimiyyah fi suluk al-muwatanah al-tanzimiyyah min khilal al-iltizam al-tanzimi: Dirasah maydaniyyah fi al-jami'at al-ahliyyah bi-Amanat al-'Asimah Sana'a* [Risalah majister, Jami'at al-'Ulum wa al-Tiknulujia, Sana'a, al-Yaman].
- Al-Atarah, Daghnush (2023). *Matbu'ah bidaghujiyyah fi miqyas "al-handasah al-wazifiyyah": Muhadarat muwajjahah li-talabat al-sanah al-ula master, takhassus idarat al-mawarid al-bashariyyah*. Jami'at al-Jaza'ir 3, Al-Jaza'ir.
- Al-Barnawi, Hibah al-Hadi Muhammad (2014). *Al-'adalah al-tanzimiyyah wa 'alaqatuha bi-iltizam al-tanzimi: Dirasah maydaniyyah 'ala 'ayyina min al-muwazzafin bi-makatib khadamat al-taq'ud al-tabi'ah li-Sunduq al-Daman al-Ijtima'i bi-Madinat Binghazi* [Risalah majister, Jami'at Binghazi, Libya].
- Al-Durayb, Dayf Allah Husayn Muhammad (2024). Waqi' mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi kulliyyat al-tarbiyah bi-al-jami'at al-Yamaniyyah fi daw' Ru'yat al-Yaman 2030. *Majallat Jami'at al-Bayda'*, 6(1), 144–162.

- Aliwat, Muhammad (2017). *Dawr mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi tahqiq al-'adalah al-ijtima'iyyah: Dirasah maydaniyyah min wijhat nazar 'umm al idarat Jami'at Zayyan 'Ashur* [Risalah majister, Jami'at Zayyan 'Ashur, al-Jilfah, Al-Jaza'ir].
- Al-Ja'bari, Hukm Burhan al-Din (2024). *Qiyas al-'adalah al-tanzimiyyah lada al-muwazzafin al-idariyyin fi al-jami'at al-'ammah al-Filastiniyyah bi-istikhdam miqyas Kulkitt* [Risalah majister, Jami'at al-Khalil, Filastin].
- Al-Khalidi, Bandar bin Khalid, Shamsi, Muhammad Anas, wa 'Awsh, Abhijit (2023). *Dawr mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah 'ala ada' al-'amilin wa ridahum al-wazifi fi al-munazzamah: Dirasah maydaniyyah fi Sharikat al-Fahhad. Al-Majallah al-Dawliyyah li-Nashr al-Buhuth wa al-Dirasat*, 4(39), 72–106.
- Al-Rubay'awi, Sa'dun Hammud, wa 'Abbas, Husayn Walid (2015). *Ra's al-mal al-fikri*. Amman, al-Urdun: Dar Ghayda' lil-Nashr.
- Al-Rubay'i, Naba' Muhammad 'Abd al-Karim (2023). *Athar istratijiyyat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah: Dirasah maydaniyyah 'ala 'ayyina min sharikat al-a'mal al-dawliyyah al-Yamaniyyah* [Risalah majister, Jami'at Dar al-Salam al-Dawliyyah lil-'Ulum wa al-Tiknulujia, Sana'a, al-Yaman].
- Al-Sayyid Laylah, Mustafa, wa al-'Abri, Layla Suwayd (2024). *Athar mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi al-ibda' al-idari: Dirasah tatbiqiyyah fi Jami'at al-Buraymi. Al-Majallah al-'Ilmiyyah li-Kulliyyat al-Adab, Jami'at Asyut*, 31(91), 641–692.
- Al-Sayyid, Abd al-Qadir Muhammad Abd al-Qadir, al-Haddad, Nabilah Muhammad Abd al-Dayim, wa al-Bur'ami, Tuful Ahmad Bakhit Zaydan (2019). *Waqi' tatbiq al-'adalah al-tanzimiyyah bi-al-jami'at al-Yamaniyyah min wijhat nazar al-'amilin biha: Jami'at Ibb anmudhajan. Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyyah*, 4(4), 432–471.
- al-Tashi, 'Abd al-Salam Muhammad (2019). *Athar al-'adalah al-tanzimiyyah fi al-wala' al-tanzimi: Tatbiqan 'ala al-Mu'assasah al-'Ammah lil-Ittisalat, al-markaz al-ra'isi, al-Yaman* [Utruhah dukturah, Jami'at al-Qur'an al-Karim wa al-'Ulum al-Islamiyyah, Sana'a, al-Yaman].
- al-Wahshi, 'Afaf Hamid Muhammad (2020). *Athar mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi rida al-'amilin fi al-jami'at al-hukumiyyah: Dirasat halat Jami'at al-Imarat al-'Arabiyyah al-Muttahidah* [Risalah majister, Jami'at al-Imarat al-'Arabiyyah al-Muttahidah, al-Imarat].
- Atafi, Jamilah Naji Ahmad (2022). *Dawr al-'adalah al-tanzimiyyah ka-mutaghayyir wasit fi al-'alaqah bayna idarat al-tamayuz wa al-ada' al-tanzimi fi al-jami'at al-Yamaniyyah. Majallat Markaz Jazirat al-'Arab lil-Buhuth al-Tarbawiyyah wa al-Insaniyyah*, 2(15), 72–99.

- Atiyani, Murad Salim, wa Abu Salma, 'Abd Allah Jamil (2014). Athar mumarasat akhlaqiyyat 'amal idarat al-mawarid al-bashariyyah 'ala tahqiq rida al-'amilin: Dirasah maydaniyyah fi sharikat al-ittisalat al-khalawiyyah fi al-Urdun. *Dirasat: Al-'Ulum al-Idariyyah*, 41(2), 388–401.
- Azuzi, Bilal, wa Bin Yunus, Salih (2023). *Tawsif al-waza'if wa dawruhu fi tahsin ada' al-mawarid al-bashariyyah: Dirasat halah fi Baladiyyat al-Rukniyyah li-Wilayat Qalimah* [Risalah majister, Jami'at 8 May 1945, Qalimah, Al-Jaza'ir].
- Bahi, Nusaybah (2016). *Dawr al-ittisal al-dakhili fi tahsin al-ada' al-wazifi: Dirasah maydaniyyah 'ala 'ayyinah min al-mu'assasat al-tarbawiyyah fi Baladiyyat Qasr al-Subayhi* [Risalah majister, Jami'at al-'Arabi Bin Muhaydi, Umm al-Bawaqi, Al-Jaza'ir].
- Buzrin, Fayruz (2017). *Athar mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi bina' al-mizah al-tanafusiyyah lil-mu'assasat al-mutawassitah al-Jaza'iriyah: Dirasah maydaniyyah fi ba'd al-mu'assasat bi-Wilayat Satif* [Utruhah dukturah, Jami'at Farhat Abbas, Satif, Al-Jaza'ir].
- Funayjir, Shahd 'Awda (2023). Istratijiyyat idarat al-mawarid al-bashariyyah wa dawruha fi tatwir jadarat al-ada' fi Wizarat al-Shabab wa al-Riyadah: Dirasah mashhiyyah. *Al-Majallah al-'Iraqiyyah lil-Buhuth al-Insaniyyah wa al-Ijtima'iyyah wa al-'Ilmiyyah*, 3(11), 105–135.
- Ghanim, Mahmud 'Abd al-Rahim Badr (2015). *Darajat al-'adalah al-tanzimiyyah wa 'alaqatuha bi-tafwid al-sultah lada mudiri al-madaris al-hukumiyyah al-thanawiyyah wa mudiratiha fi Muhafazat Tulkarm min wijhat nazar mu'allimi madarisihim* [Risalah majister, Jami'at al-Najah al-Wataniyyah, Nablus, Filastin].
- Hamad, al-Harith 'Abd al-Mun'im Ahmad (2022). Athar al-'adalah al-tanzimiyyah fi ada' al-'amilin: Dirasat halat al-Bank al-Islami al-Sudani. *Majallat Jami'at Shandi lil-'Ulum al-Insaniyyah wa al-Ijtima'iyyah*, (5), 168–188.
- Hamidani, Khalidah, wa Taybi, Rutaybah (2024). Al-fi'l al-niqabi wa musahamatuha fi tahqiq al-'adalah al-tanzimiyyah fi al-mu'assasah al-jami'iyyah: Dirasah maydaniyyah li-Niqabat "SNAPAP" bi-Jami'at Ibn Khaldun bi-Wilayat Tiyyarat. *Majallat Afaq 'Ilm al-Ijtima'*, 14(1), 307–323.
- Judah, Mahfuz Ahmad (2014). *Idarat al-mawarid al-bashariyyah*. Amman, al-Urdun: Dar Wa'il lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Muhammadi, Zaynab (2019). *Al-'adalah al-tanzimiyyah wa 'alaqatuha bi-wala' al-'amilin fi al-mu'assasat al-iqtisadiyyah: Dirasah maydaniyyah bi-Mudiriyyat al-Jaza'ir lil-Miyah, Wahdat al-Aghwat* [Risalah majister, Jami'at 'Ammar Thaliji, al-Aghwat, Al-Jaza'ir].

- Nimran, Ghawiyyah 'Abd al-Haqq, wa 'Atiyyah, Hayfa' Muhammad (2022). Al-'adalah al-tanzimiyyah wa 'alaqatuha bi-al-irtibat al-wazifi: Dirasah maydaniyyah bi-al-tatbiq 'ala a'da' al-hay'ah al-idariyyah bi-Jami'at Iqlim Saba'. *Majallat Buhuth Jami'at Ta'iz*, 1(34), 217–231.
- Qayqab, Fatimah Muhammad Maqbul (2023). *Al-qiyadah al-istratijiyyah wa dawruha fi tahqiq al-'adalah al-tanzimiyyah fi al-jami'at al-Yamaniyyah al-ahliyyah min wihat nazar al-qiyadat al-akademiyah wa al-idariyyah* [Utruhah dukturah, Jami'at Sana'a, al-Yaman].
- Qayqab, Fatimah Muhammad, wa al-'Amiri, 'Abd al-'Aziz (2023). Al-qiyadah al-istratijiyyah wa dawruha fi tahqiq al-'adalah al-tanzimiyyah fi al-jami'at al-Yamaniyyah al-ahliyyah. *Majallat al-'Ulam al-Tarbawiyah wa al-Nafsiyyah*, 7(11), 1–21.
- Rasul, Hoshmand Muhammad (2022). Dawr ba'd mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi ta'ziz al-wala' al-tanzimi: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'ayyina min a'da' hay'at al-tadris wa al-muwazzafin fi al-jami'at al-ahliyyah fi Iqlim Kurdistan, Al-'Iraq. *Majallat Jami'at al-Tanmiyah al-Bashariyyah*, 8(3), 18–25.
- Sayf, Abd al-Hamid Hamid Muhammad (2017). Mustawa al-'adalah al-tanzimiyyah lada al-jami'at al-Yamaniyyah wa 'alaqatuha bi-al-wala' al-tanzimi li-a'da' hay'at al-tadris fi al-jami'at bi-al-tatbiq 'ala Jami'at al-Sa'id. *Majallat al-Qalam lil-'Ulam al-Insaniyyah wa al-Tatbiqiyyah*, 4(8), 362–390.
- Sulayman, Hanan al-Badri Kamal (2020). Tasawwur muqtarah li-taf'il dawr al-shafaiyyah al-idariyyah fi tahqiq al-'adalah al-tanzimiyyah lada al-'amilin bi-Jami'at Aswan. *Al-Majallah al-Tarbawiyah*, (76), 196–292.
- Tawaf, 'Abd al-Khaliq Hadi, wa al-Misbahi, Ilham Abduh (2024). Athar al-qiyadah al-khadimah fi al-'adalah al-tanzimiyyah fi Sharikat Natco lil-Adwiyah bi-Amanat al-'Asimah. *Al-Majallah al-Imaratiyah lil-Dirasat al-Iqtisadiyyah wa al-Ijtima'iyyah*, 3(2), 34–46.