

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس



الرقم التسلسلي : 2018 / 2019

رقم التسجيل :

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس

دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس

لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

شعبة : علم النفس

- اشرافه الدكتور:

مغار عبد الوهاب

- إمداد الطالبة :

زرواق فاطمة

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر وتقدير

أحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة وإخراجها إلى النور، وأصلي وأسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومرشدها صلى الله عليه و سلم

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله إلى الأستاذ الفاضل "مغار عبد الوهاب" بمتابعته المستمرة وتوجيهاته النيرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على حسن استقبالهم لنا و مساعدتهم لنا خلال مسار تربصنا و في فهم كيفية سير مؤسستهم و تعاونهم معنا .

الإهداء

إلى من فتحت أبواب الجنة لها، قرّة عيني ونبع حناني أغلى ما أملك في

الوجود " أمي " أطال الله في عمرها

إلى بحر الحب والعطاء، من كان سندي وساعدي ضد نوائب الدهر

وفتح أمامي كل سبل النجاح والثقة

أغلى ما أملك في الوجود " أبي " أطال الله في عمره.

إلى إخوتي اسماعيل، ابراهيم، عائشة، فاروق، خديجة، سارة، و توأم

روحي اختي زينب

إلى مبروكي يوسف رفيق دربي، و الى كل من يحمل لقب زرواق، والى

صديقتي هاجر و بشرى

إلى أساتذة قسم علم النفس بجامعة المسيلة

إلى كل طلبة علم النفس عمل وتنظيم دفعة 2019

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة العدالة التنظيمية بالروح المعنوية وتحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد ومستويات العدالة التنظيمية و مستوى الروح المعنوية ، لدى الأساتذة و محاولة الخروج بتوصيات تساعد على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و زيادة مستويات الروح المعنوية.

الباحثة اعتمدت في الدراسة على المنهج الوصفي القائم على جمع و تحليل ما كتب عن الموضوع لبناء الخلفية النظرية للدراسة، كما اختارت عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 30، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي البالغ 54 استاذ، و لجمع البيانات تم الاعتماد على استبيان العدالة التنظيمية الذي صاغه (مورمن Moorman) و استبيان الروح المعنوية لأجل تفريغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج EXCEL و برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، و استثمار الوسائل الإحصائية الموجودة به. و قد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

✓ إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح المعنوية.

✓ إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح المعنوية.

✓ إن انخفاض مستوى العدالة التفاعلية يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح المعنوية.

✓ توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية.

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية – الروح المعنوية- العدالة التوزيعية- العدالة التفاعلية – العدالة الإجرائية - مستوى الشعور .

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

This study aimed at identifying the relation of Organizational justice with organizational citizenship behavior, and determining the correlations between the dimensions and levels of Organizational justice and levels of the organizational citizenship behavior within teachers. We aim also at coming out with some suggestions that might help at increasing the level of sensing the organizational justice, and decreasing the levels of the organizational citizenship behavior .

The researcher used in this study a descriptive method which is based on collecting and analyzing what has been written on the subject

in order to build the theoretical background of the study. She chose a sample whose members reached 20; it was randomly chosen from an original community of 31. In order to collect the data with the reliance on questionnaire of Organizational justice that is drafted by (Moorman) and the test of Organizational Citizenship behavior among of (walidchalabi). In order to upload and treat the data, we have used the program: EXCEL and the program of Statistical analysis software SPSS and the exploitation of the statistical tools that exist in it.

The most important results found by this study:

- ✓ The low level of Distributive Justice does lead to the low level of organizational citizenship behavior.
- ✓ The low level of Procedural Justice does lead to the low level of Organizational Citizenship behavior.
- ✓ The low level of Interactional Justice does lead to the low level of Organizational Citizenship behavior.
- ✓ There is relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship .

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و عرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي	
	1- إشكالية الدراسة
	2- تساؤلات الدراسة
	3- فرضيات الدراسة
	4- أهمية الدراسة
	5- أهداف الدراسة
	6- أسباب اختيار الموضوع
	7- تحديد المصطلحات
	8- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية	
	تمهيد
	1- لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية
	2- المداخل النظرية للعدالة التنظيمية
	3- تعريف العدالة التنظيمية
	4- أهمية العدالة التنظيمية
	5- أبعاد العدالة التنظيمية

	6- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية
	خلاصة
	الفصل الثالث: الروح المعنوية
	تمهيد
	1- لمحة تاريخية حول الروح المعنوية
	2- مفهوم الروح المعنوية
	3- أهمية الروح المعنوية
	4- معايير الروح المعنوية
	5- الخصائص العامة للروح المعنوية
	6- مؤشرات الروح المعنوية
	7- العوامل المساعدة في رفع الروح المعنوية
	8- قياس الروح المعنوية
	خلاصة
	الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة
	تمهيد
	1- الدراسة الاستطلاعية
	2- الإطار الزمني والمكاني والبشري
	3- مجتمع وعينة الدراسة
	4- منهج الدراسة
	5- أدوات الدراسة
	6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس
	7- الأساليب الإحصائية المستعملة
	خلاصة

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة	
	1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى
	2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية
	3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
	4- عرض نتائج الفرضية العامة
الفصل السادس : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة	
	1- تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
	2- تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
	3- تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة
	4- تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة
	الاقتراحات
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

العنوان	الصفحة
جدول رقم(1) يوضح توزيع بنود العدالة التنظيمية في الاستبيان.	
جدول رقم(2) يوضح توزيع بنود سلوك المواطنة التنظيمية في الاستبيان.	
جدول رقم(3) يوضح ارتباط الدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية بدرجات أبعاده.	
جدول رقم(4) يوضح معاملات ارتباط أبعاد الاستبيان الثلاثة بالدرجة الكلية.	
جدول رقم(5) يوضح ارتباط درجات أبعاد استبيان الروح المعنوية مع الدرجة الكلية للمقياس.	
جدول رقم(7) معاملات الثبات ألفا لاستبيان الروح المعنوية.	
جدول رقم(8) يبين مستويات الشعور بالعدالة التوزيعية لعينة الدراسة.	
جدول رقم(9) يبين مستويات الشعور بالعدالة الاجرائية لعينة الدراسة.	
جدول رقم(10) يبين مستويات الشعور بالعدالة التفاعلية لعينة الدراسة.	
جدول رقم(11) يبين مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة.	
جدول رقم(12) يبين مستويات الشعور بالروح المعنوية لعينة الدراسة.	
جدول رقم(13) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية و الروح المعنوية.	
جدول رقم(14) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة الاجرائية و الروح المعنوية.	
جدول رقم(15) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التفاعلية و الروح المعنوية.	
جدول رقم (16) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التنظيمية و الروح المعنوية .	

مقدمة

تشهد المؤسسة الجزائرية في الآونة الأخيرة موجة إضرابات واحتجاجات عمالية مست مختلف القطاعات، إذ تمحورت مطالبها بشكل عام حول زيادة الأجور وإعادة النظر في المنح و إعادة النظر في التصنيف المهني وغيرها كثير، هذه الحالة أثرت سلبا على الحياة اليومية للأفراد عامة وعمال المؤسسات التعليمية خاصة، حيث أصبح جل العاملين يشعرون بأن هناك جور، وهضم للحقوق، كما أخذ الشعور بالظلم ينمو لديهم ، وبالتالي فإن العامل الجزائري لا يشعر بالعدالة في جل منظمات الوطن، هذا الوضع دفع بالعمال إلى تنظيم نقابات عمالية تطالب بالمساواة والعدل أو بما يعرف بالعدالة التنظيمية.

و لهذا نجد أن من سمات الإدارة الحديثة أنها تسعى جاهدة من أجل استقطاب يد عاملة مؤهلة، كما تعمل على العوامل التي تآثر في قدرة ورغبة الأفراد في العمل، بغية خلق وتدعيم الاتجاهات الايجابية لدى العاملين و احترامهم و معاملتهم أحسن معاملة وتحقيق مستوى من العدالة لديهم .

فالعدالة التنظيمية تعتبر متغير مهم وله تأثير كبير على المؤسسة و على وظائفها ويعود السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل.

إذ أن إحساس العاملين بالعدالة يمكن أن يؤدي إلى حدوث ارتفاع الروح المعنوية و بالتالي ارتفاع الرضى الوظيفي و مستويات الأداء التنظيمي ، لذلك تسعى المنظمة الى رفع الروح المعنوية من خلال العدل و المساواة و الإنصاف بين العمال ، وباعتبار العدالة التنظيمية هي أحد محددات السلوك داخل المنظمات فلا بد أن يكون لهذا أثر على الروح المعنوية يعود بالنفع و بالفائدة على المنظمة .

ونظرا لأهمية هذا السلوك كان لزاما على مختلف المنظمات أن تسعى جاهدة إلى تنميته وتعزيزه عن طريق توفير بيئة عمل عادلة .

و في هذا البحث سوف يتم التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأساتذة قسم علم النفس بجامعة المسيلة وقد تم تصميم استبانته لهذا الغرض من اجل استطلاع رأي عينة من مجموع الأساتذة بالجامعة، و ذلك لبيان العلاقة بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية لأساتذة قسم علم النفس.

وبهذا تعد العدالة التنظيمية و الروح المعنوية من المتغيرات الهامة في هذه الدراسة.

و على هذا فان دراستنا هذه حول معرفة "علاقة العدالة التنظيمية بالروح المعنوية " ولقد تناولنا الموضوع

من خلال خطة البحث التالية:

الفصل الأول: وهو الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تم فيه طرح الإشكالية وتحديدتها، صياغة الفرضيات، تحديد المصطلحات الواردة في الدراسة و توضيح أهمية موضوع الدراسة وأخيرا عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: خصص للعدالة التنظيمية، إذ تضمن لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية و مداخلها و تعريفها، أبعاد العدالة التنظيمية، و أهمية العدالة التنظيمية وأخيرا علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية.

الفصل الثالث: وتناول ظاهرة الروح المعنوية من حيث النشأة و التعاريف ثم الأهمية والمعايير و الخصائص والمؤشرات و العوامل المساعدة في رفع الروح المعنوية و أخيرا قياس الروح المعنوية

الفصل الرابع: تم فيه تناول الدراسة الاستطلاعية و الإجراءات المنهجية و الدراسة الأساسية و الأدوات المستعملة.

الفصل الخامس: اشتمل على عرض النتائج .

الفصل السادس: تحليل النتائج و مناقشتها و بعدها تقديم الاقتراحات و أخيرا خاتمة البحث.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي

- 1 - إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- تحديد المصطلحات
- 7- الدراسات السابقة

1 . إشكالية الدراسة:

حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام عدد كبير من العلماء و العاملين في مجالات علم النفس التنظيمي و ذلك لما لها أهمية في توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف التنظيم و الأفراد، فالمنظمة تستطيع ضمان عمل الأفراد بكفاءة و زيادة في مستويات الولاء و الالتزام التنظيميين، من خلال تحقيق مستوى من العدالة التنظيمية، تساهم هذه الأخيرة في ظهور مشاعر الانتماء و الالتزام الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد و قبوله لأهداف المنظمة و قيمها، من جهة أخرى يشعر الأفراد أنهم متساوون أمام التشريعات و القوانين التي تنظم المهام و تضبط العلاقات، و أنهم يحصلون على العوائد بعدل و إنصاف و أن المنظمة تسعى جاهدة في ذلك، لتحقيق العدالة بين العاملين ، و تضمن لهم جودة المعاملة .

و للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي :

- العدالة التوزيعية: وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل (الأجور، منح، مردودية).

- العدالة الإجرائية: و هي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات .

- العدالة التفاعلية: و هي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية.

و لقد أثبتت دراسة "قاسم نايف" بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري " من إدراك العاملين لعدم توافر العدالة التنظيمية و ما نتج عنه من سلوكيات سلبية كالتوقف عن العمل ، و الصراعات و الإضرابات .

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية وطريقة يسيطر الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، كما لها أيضا قدرة التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين و على أداء المنظمة، كي تصبح العدالة مكونا فعالا بالرغم من نسبيتها ، فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل .

و من السلوكيات التنظيمية التي قد تتأثر بمستوى و قيم العدالة التنظيمية في المؤسسة الروح المعنوية، إذ أن الروح المعنوية من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، فهي من الأساسيات المهمة التي تناولتها

الأبحاث و الدراسات نظرا لأهميتها في زيادة الإنتاجية للأفراد و الذي يؤثر بلا شك في أداء و دافعية العاملين للعمل و من ثم في أداء المؤسسة و النجاح في تحقيق أهدافها، يأتي هذا السلوك كأكثر لاستشعار و توقع المعاملة العادلة في المنظمة .

و هذا ما تناولته بعض الدراسات كدراسة *التون مايو1927* بعنوان زيادة الإنتاجية في معامل الهاو ثورن بشركة "وسترن الكترينك الأمريكية"، في مجال الإدارة و علم النفس و قد تناولت هذه الدراسة أثر الروح المعنوية على العاملين في مختلف المؤسسات فيما يتعلق بسلوكهم و أدائهم و إنتاجيتهم في العمل.

و مما لا شك فيه أن انخفاض الروح المعنوية قد يؤثر على مستوى الإنتاج، و على تغيب العمال، و تمارضهم، و على هجرة العمال إلى أعمال أخرى، و زيادة نسبة حوادث العمل، و التأثير على الظروف النفسية من تعب معنوي و ملل و غيرها مما يؤثر على السير الحسن للمنظمة.

من هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن صحة وجود علاقة بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية، و عليه جاء السؤال البحثي في شكله كما يلي :

هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية.؟

و تحت هذا السؤال تندرج مجموعة من الأسئلة الجزئية كما يلي :

- 1 - هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس؟
- 2 - هل توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس؟
- 3 - هل توجد علاقة بين العدالة التفاعلية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس؟

2 . فرضيات الدراسة

الفرضية العامة :

توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.

الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.

توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.

توجد علاقة بين العدالة التفاعلية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.

3 . أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في تسليط الضوء على متغيرين هما العدالة التنظيمية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.
- التعرف على مدى وعي المسيرين بأهمية كلا من المتغيرين (العدالة التنظيمية و الروح المعنوية) لدى أساتذة قسم علم النفس .
- تتضح أهمية الدراسة من أهمية الفئة التي تتناولها و هم الأساتذة.
- تسعى الدراسة إلى لفت انتباه أصحاب القرار في مختلف المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة توفير قيم و مبادئ العدالة التنظيمية و زيادة فعاليتها للحد من الظواهر السلبية.
- تتجلى أهمية الدراسة في كون فوائدها المرتقبة لا تقتصر الاستفادة منها على المؤسسات التعليمية بل في كافة القطاعات الخدمائية الأخرى لتشابه طبيعة العمل فيما بينها.
- تسعى الدراسة إلى تفعيل العوامل المؤدية إلى تطبيق العدالة التنظيمية و الروح المعنوية.
- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في جامعات من تحقيق العدالة التنظيمية .

4 . أهداف الدراسة :

- . معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.
- . معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة التوزيعية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.
- . معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة الإجرائية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.
- . معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة التفاعلية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.

5 . أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار موضوع الدراسة لعدد من الأسباب تتجلى في النقاط التالية:

✓ إنجاز دراسة ميدانية تتناول موضوعا حديثا نسبيا .

في تطبيق بعض الإجراءات ، و يقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل على فقرات مستوى العدالة التنظيمية .

الروح المعنوية:

لغة : هي الجو أو الحالة النفسية التي تؤثر في نوعية الأداء الذي يتم عن طريق جهد مشترك .(معجم المعاني الجامع ، معجم عربي عربي)

مفهوما:

يذكر الزغبي (1988) أن الروح المعنوية العالية تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على العمل التعاوني، و كلما زاد ارتفاع هذه الروح أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء و بالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها . (نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، ص 101).

التعريف الإجرائي للروح المعنوية :

هي الدرجة المتحصل عليها على مقياس الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس .

7- الدراسات السابقة:

حظي موضوع العدالة التنظيمية والروح المعنوية باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال المقالات والبحوث العلمية التي نشرت في بعض الكتب، وتعرض الباحثة فيما يلي أهم الدراسات التي توصلت إليها والتي تناولت العدالة التنظيمية و الروح المعنوية :

الدراسة الأولى: دراسة شذا لطفي محمود محمد (2012) الموسومة ب (درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى المدارس الثانوية و علاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الضفة الغربية و بيان الاختلاف في استجابات المعلمين وفقا لمتغيرات الجنس، الخبرة، نوع و موقع المدرسة، و الراتب.

تكون مجتمع الدراسة من 12388 معلم و معلمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية، و حددت الباحثة المديرية التي شملتها الدراسة و هي معلمي و معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التعليم، في شمال الضفة الغربية و كان عددهم 555 معلما و معلمة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استمارة مكونة من قسمين تحتوي على 60 فقرة القسم الأول يتناول موضوع العدالة التنظيمية موزع على ثلاث مجالات، عدالة التعاملات و العلاقات داخل المدرسة، و عدالة الإجراءات، و عدالة التوزيع، أما القسم الثاني من الاستمارة يتناول موضوع الرضا الوظيفي و هو موزع على أربع مجالات مجال التعزيز و المكافآت، مجال المهام و الواجبات، مجال العلاقة بين المعلمين و المدير، مجال التقدير و احترام الذات.

و قد توصلت الباحثة بعد تحليل البيانات إلى أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس كبيرة جدا في المجال الكلي و أبعادها، كذلك بالنسبة للرضا الوظيفي في جميع مجالاته، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.63 .

الدراسة الثانية : دراسة راتب السعود و سوزان سلطان 2009 الموسومة ب (درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها)

لأجل تحقيق هدف الدراسة تم استفتاء عينة مكونة من 450 عضواً، يشكلون نحو (15.5%) تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية للمجتمع الأصلي الذي يتكون من 2905 عضواً ، و لغايات جمع البيانات، استخدمت أداتان الأولى لقياس العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية و الأخرى لقياس الولاء التنظيمي عند أعضاء الهيئات التدريسية.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

بعد العدالة التوزيعية، حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة إذ بلغ 3.37 درجة، تعني أن أعضاء هيئة التدريس شعروا أن أعبائهم و واجباتهم الوظيفية مناسبة، كما أبدوا شعوراً بالعدالة تجاه ما يتقاضون من راتب.

بعد العدالة الإجرائية، كذلك هذا البعد حصل على درجة ممارسة مرتفعة، فقد أظهرت النتائج أن القرارات الإدارية تطبق على جميع أعضاء الهيئة التدريسية بعدالة.

بعد العدالة التفاعلية، حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة، تعني هذه النتائج أن النمط الديمقراطي هو أساس التعامل مع الأعضاء، و أن مستوى العدالة مرتفع أيضا.

أما بالنسبة لمستوى الولاء التنظيمي فدللت النتائج بشكل عام مرتفعة إذ بلغت 3.54 درجة من مجموع 5 درجات، هذا يعد مؤشرا جيدا على توفر المناخ التنظيمي.

فيما يخص العلاقة الارتباطية بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، فانه من خلال التحليل الإحصائي تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0.46، هذا يعني أن الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام و المتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في رفع درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية و الشعور بالارتياح النفسي في عمله.

و فيما يتعلق بعلاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد للعدالة و الولاء التنظيمي حيث تراوح الارتباط ما بين 0.31 و 0.45، و عليه فالعدالة التنظيمية تعمل بأبعادها على زيادة الصورة الايجابية للمنظمة .

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

الفصل الثاني : العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1- لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية.
- 2- المداخل النظرية للعدالة التنظيمية .
- 3- تعريف العدالة التنظيمية.
- 4- أهمية العدالة التنظيمية.
- 5- أبعاد العدالة التنظيمية .
- 6- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية .

خلاصة

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية احد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث تعتبر قيمة و نمطا اجتماعيا، و تجاوزها من قبل المنظمة يمثل تدمير للقيم الاجتماعية والعلاقات للعاملين، و عليه فان غياب العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

و عليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية المداخل النظرية للعدالة التنظيمية، تعريف العدالة التنظيمية، أهمية العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية ، و أخيرا علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية.

1- لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية :

ظهر مفهوم العدالة في بادئ الأمر في كتابات علم الفلسفة لتعبر عن آراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم، ثم ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، حيث إن العدالة التنظيمية تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أنها انعكاس لعمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين.

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لصاحبها "آدمز" (Adams 1965) والتي عرفت باسم نظرية المساواة (Equité théorie) و التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها ، أيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين، و أن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد للتقليل من هذا التوتر و يعرف (آدمز) المدخلات على أنها نوع و خصائص عمليات الشخص مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهد المبذول ، المهارة، مدة الخدمة، في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت، الأجر، الترقية السلطة...الخ. (ر. السعود و س. سلطان، ص 25، 2009)

2- المداخل النظرية للعدالة التنظيمية:

أ - العدالة و الإدارة العلمية:

و منه كانت بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية ، يمثل هذا التوجه (فريديريك تايلور f taylor) فمن خلال دراساته ، استهدف تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين و أصحاب العمل إلى مصالح مشتركة ، و ذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة و ربط مصالح العاملين بمصالح العمل ، و من هذا المنطلق حدد (تايلور) المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل ، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت و قد لاحظ (تايلور) أن العاملين لا يبذلون أقصى جهودهم أثناء العمل، مما زاد في نسبة تلف الإنتاج ، ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين و تدهور ربحية المنظمة ، و هذا هو المبعث الأساسي لإحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية .

و على ما سبق افترض (تايلور) أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المديرين على توجيه و دعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة لهم ، لتشجيعهم على زيادة الإنتاج ، مع

أهمية تحسين ظروف العمل المادية التي يعمل بها العاملين ، التي كانت جد متدهورة بشكل يصعب معه التفكير في زيادة الإنتاج ومن هنا ركز (تايلور) على مفهوم تقسيم العمل و التخصص ، من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف، على أن يتخصص كل فرد في أداء إحدى تلك الوظائف، كما أدخل مفهومًا مهمًا آخر ضمن المفاهيم الإدارية وهو دراسة الحركة و الزمن و يعد هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف إلى مكوناتها الأساسية ، للتعرف على الحركات الضرورية منها و غير ضرورية .

و يقصد بالحركات غير الضرورية، مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد و التي تقلل من الإنتاج، و عليه و يجب استبعادها، أما الحركات الضرورية هي تلك الأنشطة التي لا بد منها لإتمام الوظيفة، وغالبا ما تم تدريب العامل على أدائها في أوقات معيارية .

بالرغم من الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية و خاصة المبادئ التي نادى بها والتي أصبحت غير مناسبة للمنظمات الحديثة ، إلا أنها في حقيقة الأمر ، تمثل الأساس القوي الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية :

- تصميم ظروف عمل مناسبة و صحية .
- تصميم نظم الحوافز و ربط أجور العاملين بالإنتاج.
- تصميم الوظائف.
- تصميم نظم الاختيار و التعيين.
- تصميم نظم الترقية.
- تصميم نظم التدريب و تنمية المستقبل الوظيفي للعاملين .
- تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية. (مغار عبد الوهاب، 2015، ص-ص 29-30)

2-2 العدالة في التنظيم البيروقراطي :

اقترح (ماكس فيبر Max Webe) نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، والتي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات و خلل في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية و هذا بسبب الفهم الخاطئ لمفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها ، بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية

لشغل الوظيفة، و يبني مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية و مثالية عادلة، على أساس من المنطق و النظام و السلطة الوظيفية، و طبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي :

- تقسيم العمل.
- تسلسل السلطة .
- قوانين العمل الرسمية.
- الموضوعية بدلا من الشخصية .
- الترقية على أساس الجدارة و ليست الأقدمية.

إن المنظمات البيروقراطية تضمن إلى حد كبير زيادة في كفاءة التنظيم و تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية، غير أن هذا المدخل لاقى الكثير من الانتقادات نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين و البطء في الأداء و تعطيل العمل .

لقد تعرض المدخل الكلاسيكي للعديد من الانتقادات نتيجة التركيز على رشد العاملين ورغبتهم الاقتصادية في تحقيق التوزيع من خلال الحصول على عائد مادي مناسب لما يبذلونه من جهد في العمل غير أن مثل هذه النظرة لا تخلو من الجدل في كيفية تحقيق العدالة التنظيمية و ذلك للأسباب التالية :

- **الإنسان ليس آلة** : افترض المدخل الكلاسيكي أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المالي ، و تجاهلت كون الإنسان كائن اجتماعي في المقام الأول و عليه الافتراض الذي قدمته المدرسة الكلاسيكية غير واقعي نظرا لوجود حاجات اجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع الإنسان إلى جانب الحوافز المادية .

- **لا يوجد نموذج أمثل للعدالة** : إن النماذج التي اقترحتها تلك النماذج تبقى مثالية ، و من الصعب إيجاد نموذج موحد قابل لتطبيقه على كافة التنظيمات باختلاف أشكالها وأحجامها بمعنى أن العدالة تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل ما على مفهوم العدالة ، من هذه العوامل المتغيرات الثقافية و الاجتماعية إضافة إلى المتغيرات السياسية و الاقتصادية .

- **التخصص و تقسيم العمل يقتل روح الإبداع** : يرى العديد من الكتاب أن التخصص يصيب العاملين بالاكنتاب و الملل و لا يدعم روح التجديد ، و يعزى السبب في ذلك إلى انخفاض مساهمة الفرد في الناتج

الكلبي للمنظمة نتيجة تخصصه في أداء أجزاء بسيطة جدا من إجمالي عمليات المنظمة و مثل هذا الشعور - إذا انتاب العامل - يمكن أن يؤثر سلبا على قدرة الفرد على العطاء ، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته ومن ثم انخفاض شعوره بالعدالة التوزيعية .

-تجاهل أثر البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية : يغفل هذا الافتراض نقطة مهمة عن طبيعة البيئة الخارجية التي تعيش فيها تلك المنظمات فهي كالإنسان ، كيانات بيئية تتأثر بالبيئة الخارجية و تؤثر فيها ، و عليه فإن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر إلى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية ، التي تتفاعل بشكل مستمر للتأثير على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . (نوارى نوال، 2011 ، ص-ص 32_35)

2-3 عدالة مدخل العلاقات الإنسانية:

في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالعنصر البشري ، كطرف أساسي مؤثر على أداء و كفاءة التنظيم ، وجد هذا الاتجاه صدا قويا لدى ممارسي الإدارة ، و يقوم افتراض هذا الاتجاه على أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل و قد مثل هذا الافتراض تحولا رئيسيا في مفهوم العدالة التنظيمية .

وقد بدأت الدراسات التي أدت إلى ظهور مدخل العلاقات الإنسانية في إحدى المصانع الأمريكية (مصنع هاوثورن سنة 1924) حيث لاحظت إدارة المصنع تدهور الإنتاجية بشكل ملحوظ لفترات طويلة ، و عليه طلبت إدارة المصنع من باحثين دراسة هذا التدهور وتقديم العلاج لذلك .

في بداية الأمر اعتمد فريق البحث تطبيق مبادئ الإدارة العلمية ، خاصة في جانب تحسين الظروف الفيزيائية و قد اختبر الباحثون أثر تحسين هذه الظروف على تحسين الإنتاج، و على العكس فقد فشل الباحثون في إثبات العلاقة بين هاذين المتغيرين، و بعد عدة تجارب توصلوا إلى حقيقة مفادها أن هناك العديد من المتغيرات النفسية للعاملين أثرت إيجابا على إنتاجيتهم ، و كان لنتائج هذه الدراسة الأثر الكبير في تحويل الفكر الإداري إلى مرحلة جديدة عرفت باسم " حركة العلاقات الإنسانية.

في عام 1927 تكون فريق من جامعة (هارفارد) برئاسة (إلتون مايو Elton Mayo) لعمل بحوث إضافية عن أثر الإجهاد النفسي على أداء العاملين ، و عند تصميم الدراسة تم عزل أثر المتغيرات النفسية الأخرى و عزل مجموعة من العاملين في غرفة اختبار، تم تجريب أشكال متنوعة من ساعات العمل و ساعات التوقف عن

العمل ، ثم قيس إنتاج هؤلاء العاملين ، مرة أخرى لم يتم التوصل للعلاقة بين تحسين ظروف العمل المادية وإنتاجية العاملين ، حيث لاحظ فريق البحث أن إنتاجية العاملين قد زادت بغض النظر عن التعديل الذي طرأ على ظروف العمل المادية .

استنتج فريق البحث من نتائج تلك الدراسة، أن الوضع الاجتماعي الجديد للعاملين موضع الاختبار أثر بشكل كبير و مباشر على إنتاجيتهم، و قد تم تحديد متغيرين أساسيين على أداء العاملين هما :

العمل الجماعي: إن تفاعل العاملين نتيجة وضعهم في غرفة واحدة نمت علاقة اجتماعية جيدة، ساهمت بشكل مباشر في رفع إنتاجيتهم.

نمط الإشراف التعاوني: أدى وجود العاملين في غرفة الاختبار إلى شعورهم بالأهمية نتيجة ما أظهرته الإدارة من اهتمام هؤلاء العاملين و تزويدهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل .

و بصفة عامة تشير نتائج دراسات مصنع (هاثورن) إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين ، نتيجة لذلك ظهر العديد من المفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة ومن أهمها :

- العمل الجماعي و فرق العمل .
- القيادة الديمقراطية .
- اتجاهات و دوافع العاملين .
- الروح المعنوية للعاملين .
- تنظيمات العمل غير الرسمية.
- الرضا الوظيفي.

إن الإضافة التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، بدلا من أن يكون الفرد متلقيا فقط للعدالة، كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دورا مهما في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي و المشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر في العديد من القرارات و التي بدورها تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة ، بمعنى أن مسؤولية خلق نظام للعدالة و الحفاظ عليه و تطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة و هما المنظمة و العاملين. (عادل محمد زايد، ص-ص 65-73، 2006) .

3- تعريف العدالة التنظيمية

" هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني ، و تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.(عمر محمد دره ، ص33 ، 2008)

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، حيث أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي، و يعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة.(عمر محمد دره ، ص31، 2008)

" هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة و الموضوعية للإجراءات و العوائد في المؤسسة التي يعمل فيها " (ر . السعود و س . سلطان ، المجلد 25 العدد 1+2 ، ص 200 ، 2009) .

4- أهمية العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بوجه عام ، و ليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع الأعمال العربي لدراسة مثل هذه المفاهيم لتزايد أهميتها و انعكاسها الايجابي على مصلحة الأعمال و تطور المنظمات .

و قد حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي نظراً لأهمية العدالة التنظيمية و علاقتها بفعالية المنظمة و كفاءتها، و يمكن إدراك العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية :

- 1 . إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الاجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع .
- 2 . إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية ، و التمكين في عملية اتخاذ القرار ، و تعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذا الجانب .

- 3 . تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء و نظم القرار الصادرة. و على سلوكيات المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .
- 4 . إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، و هنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات .
- 5 . إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم و القدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية و الانجازات عند الأعضاء في المنظمة .
- 6 . إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية و الاجتماعية و الدينية عند الأفراد و تحدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.
- 7 . تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل و الجماعة ، و هذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافئات و عوائد الجماعة و ليس الفرد ، حيث أن عدالة الإجراءات و التعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة ، لان الإجراءات العادلة و المعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها .
- 8 . تعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار و خلق الأفكار و مشاركتها ، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة و الانفتاح بين العاملين من جهة و الادارة العليا من جهة أخرى .
- 9 . تعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.
- 10 . يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية و تنامي الحاجة للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية و مشاعر التهديد بحق العاملين في المنظمات المتطورة .
- 11 . تساهم العدالة التنظيمية في الحد و التقليل من سلوكيات التسيب و الانحراف و المعادة تجاه المجتمع و المنظمات نتيجة غياب العدالة (محمد ناصر راشد أبو سمعان ، 2015 ، ص 28-29) .

5 - أبعاد العدالة التنظيمية:

إن الأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية ، تشير في إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية و هي (عدالة التوزيع ،عدالة الإجراءات و عدالة التبادلات) .

1-5 العدالة التوزيعية **Distributive justice** :

إن عدالة التوزيع تعود في جذورها إلى نظرية المساواة " لآدامز 1965 " ، ويقصد بها المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، إذ يقيم العاملين نتائج أعمالهم ، وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة ، فالعمال يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وفق إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة ، وقد حدد أورغان Organ ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات و هي :

قاعدة المساواة : و تقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساهمة ، فالعامل الذي يعمل عدد ساعات أكبر ، يستحق التعويض أكبر من الذي يعمل بعدد قليل من ساعات العمل ، على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، فإذا حصل العكس فهذا يعني أن هناك تجاوز على قاعدة المساواة ، بمعنى أن هناك مساواة بين الذي يساهم وييادر في العمل و الذي يكتفي بالحد الأدنى من العمل و الأداء ، وأن المكافئات متساوية بين عاملين غير متساويين في المساهمة .

قاعدة النوعية : المقصود بهذه القاعدة، أن كل العاملين و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، اللون..) يجب أن يتساووا بفرض الحصول على المكافئات ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات جميع العاملين بالمنظمة ، بغض النظر عن الفروق الموجودة بينهم سواء كانت جنسية ، عرقية أو حتى مهارية، و إذا حصل العكس ، فإن باقي العمال سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

قاعدة الحاجة : تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوى الحاجة الماسة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا إذا أرادت المنظمة تقديم مكافئة مالية ، وكانت هناك امرأة متزوجة و أخرى غير متزوجة و على اعتبار باقي الأشياء متساوية ، فإنه تقدم المرأة المتزوجة على الثانية ، و إذا حصل العكس ، فإن المتزوجة تشعر بأن هناك تجاوز على قاعدة الحاجة .

لفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل يجب أن يؤخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية و الاجتماعية من وجهة نظر العاملين ، فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الكبير على سلوكهم ، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين ، و تتضمن العدالة التوزيعية ما يلي :

- جانب مادي: (هيكل التوزيعات) و يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .

- جانب اجتماعي: و يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت .

- فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب العمل على أنها تبادلات اقتصادية فقط ، فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل على السلوك التنظيمي المتميز ، و سيقصر التعامل في التبادل الاقتصادي على أداء سلوكيات النطاق الوظيفي فحسب ، أما إذا حدد العاملون علاقاتهم مع المنظمة على أنها تبادل اجتماعي ، فإن التعامل سوف يحمل معه سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية ، و عندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الايجابي ، هذا الأخير الذي يعتبر فعل مناسب اتجاه ما يحسه من عدالة التوزيع .

2-5 العدالة الإجرائية Procedural justice:

في السابق كانت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية تركز على العدالة التوزيعية لكن في السبعينات بدأ الباحثين يأخذون منحى آخر ، حيث أشاروا إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج العدالة التوزيعية إنما أيضا على كيفية اتخاذ القرارات، والذي يعرف بالعدالة الإجرائية و يعني هذا المفهوم مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ، وهي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المسبقة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، بمعنى آخر ، ما مدى عدالة العمليات المسبقة في تحديد المكافآت ؟ (مثل المبادئ و الأسس التي تم الاعتماد عليها في تحديد الأجور الترقيات، احتساب المرودية... الخ)، كما تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في المنظمة بخصوص تحديد الأجور و توزيع المكافآت التي تعتبر جد مهمة للموظفين، و عليه فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، و تتمثل أهم معايير العدالة الإجرائية في المساواة و تعني الدرجة التي يعتبر فيها تحديد الإجراءات عادلا لجميع

العاملين و في رأي " روبينسون" (Robinson) أن العلاقات المتساوية بين العاملين تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإحلال بالعقد النفسي (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 ، ص36).

إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية و عادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

- أن يتفق الطرفان، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي قد يتأثر بتلك الإجراءات(العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات.
- على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات .

و عليه فإن عدالة الإجراءات تشمل ثلاث عناصر هي :

- القواعد و المعايير الرسمية للإجراءات .
- شرح الإجراءات و عملية صنع القرار .
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) و الأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

من المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية و بين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية، و إن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر كونه المسؤول عن وضع تلك الإجراءات التنظيمية موضع التنفيذ، و هذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها .

و قد حدد(Leventhal) ستة قواعد للعدالة الإجرائية ، يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث إن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الاختلال بمجموع القواعد الإجرائية التالية :

قاعدة الطريقة الثابتة: و يقصد به، إن تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين، دون إعطاء أي امتياز لأي منهم دون الآخرين على اعتبار أنهم متساوون في باقي الأشياء.

قاعدة طمس المحاباة: و تعني الابتعاد عن المحاباة و الانحياز و عن تحقيق الفائدة لشخص أو فائدة شخصية ، في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار و عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

قاعدة الدقة: و تعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات و الآراء والدقيقة أن تجمع هذه المعلومات بوسائل تتسم بالموضوعية و الصدق، وأن تحلل بأقل خطأ ممكن باعتماد مقاييس ذات مصداقية في الحقل الوظيفي و المهني.

قاعدة القابلية للاستئناف والتصحيح: و التي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات في عملية تخصيص إجراءات القرار ، في حالة حدوث خطأ ما بمعنى تعديل القرار إذا ظهر ما يبرر ذلك.

قاعدة التمثيل: و تعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات و القيم و الاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصمهم إجراءات قرار معين أي أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

قاعدة الأخلاقية: و تعني بأن كل إجراءات التخصيص ، يجب أن تكون متوافقة مع القيم

الأخلاقية و المعايير و المقبولة للأفراد. (عادل زايد، 2006، ص 25)

3-5 العدالة التفاعلية Interactionnelle justice :

يعرف هذا المفهوم كذلك بعدالة التعاملات ، كما تعتبر امتدادا للعدالة الإجرائية ويقصد بها مدى أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات ، فهي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد، و التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء و المسيرين مع المرؤوسين، على نحو المصدقية و الاحترام وبعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (Ortiz) .

إن العديد من العلماء و الباحثين منهم (Greenberg) أشاروا إلى أن العدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة، (عدالة العلاقات الشخصية Interpersonnel justice) و (عدالة المعلومات Informationnel justice) و يقصد بعدالة المعلومات، إلى التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة و بأسلوب موثوق و

أكد كتنقديم شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم ، أما عدالة العلاقات الشخصية فهي الاحترام و التقدير الذي يتعامل به المدير مع الموظفين .

مكونات عدالة التعاملات : تتكون عدالة التعاملات من الحساسية الشخصية و التفسيرات الاجتماعية .

1 الحساسية الشخصية : و تشير إلى المعاملة العادلة باحترام و أدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين و مدى مراعاة الرؤساء للمشاعر في تعاملهم مع العاملين ، و حفاظهم على كرامتهم.

2 التفسيرات الاجتماعية: و تعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية و الدقيقة و المهمة التي تساعد في تفسير و تبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

العوامل المحددة لعدالة التعاملات :

إن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل

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

إن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية و في إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين، و مقدار الاحترام، دماثة الخلق التي يبديها الرئيس للمرؤوسين، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة . وما يمكن أن نستخلصه، أن العدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة، و ذلك من خلال الترابط الشديد بين تلك الأبعاد، فلا بد على إدارة التنظيمات، أن تضمن توفير الدعائم الأساسية لتحقيق العدالة التنظيمية، إضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع النظم موضع التنفيذ.(عادل زايد، 2006 ، ص 18)

6- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

6-1- علاقة العدالة التنظيمية بالقيادة:

هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والعدالة الإجرائية من جهة والعدالة التنظيمية ككل من جهة أخرى ، فقد وجد (مورمان) أن العدالة الإجرائية لعبت دورا مهما في تقييم القيادة، كما وجد (تايلر Tyler) أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم قد أثر بقوة على مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية ، ومن ثم تقويمهم لقدرات مشرفهم ويؤكد تيلر و ليند Tyler & Lind على أن تعزيز تماسك المجموعة في الأجل، الطويل والاهتمام بمصلحة المجموعة يعتبر من أهم عناصر العدالة الإجرائية، كما يؤكد أنصار العدالة الإجرائية على أنه بالإضافة للدور الإيجابي الذي تلعبه بالتأثير على اتجاهات المرؤوسين اتجاه القرارات التي يتخذها القادة فإنها تلعب وظيفة أخرى تتمثل في تقوية العلاقة بين القائد وتابعه.

كما أن العدالة التوزيعية تعزز أيضا من الثقة في القائد والمنظمة. (عبد المحسن نعلاني، أحمد اليوسفي، 2002 ، ص 19)

6-2- علاقة العدالة التنظيمية بالاتصال:

ترتبط العدالة التنظيمية بعملية الاتصال وذلك من خلال المعلومات التي تصل للأفراد تكون لديهم قدرة الإدراك والتقييم من حيث النوعية، وصولا لشخص معين يعتبر إثابة أو نوع من الامتياز، ويمكن القول أن الاتصال له قيمة مرغوبة وعرضه للمقارنة الاجتماعية وفي ضوء ذلك يحدد الفرد ما إذا كانت هناك عدالة أو مساواة بالنسبة للاتصال. (علي عسكر، حسن الموسوي، 1999 ، ص 139 ، 140)

6-3- علاقة العدالة التنظيمية بثقافة المنظمة:

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعاتها ومدراءها و مواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالهما، فهي تقوم بتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف. (نعمة عباس الخفاجي، 2009 ، ص 18)

كما أنها تعتبر وسيلة لتحقيق العدالة التنظيمية من حيث:

- أنها تعمل على إيجاد الولاء بين العاملين، وتغليب المصلحة الجماعية عن المصلحة الشخصية.

- تمثل معيار ما هو مقبول وما هو مرفوض، من السلوكيات والقرارات لمختلف المستويات كما أنها تؤثر في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة ، وتساعد بصورة مباشرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعقلانية وأقل تكاليف.
- قبول المجتمع للتفاوت في السلطة والثروة بين أفراد المجتمع أي تقدير المساواة والاستحقاق داخل أي مجتمع.
- الصراع بين الرجل والمرأة وهذا يؤثر بشكل مباشر على إحساس كلا الطرفين بالعدالة التنظيمية .(عبد العزيز جبتور ، 2004 ، ص 201)

خلاصة:

إن تاريخ العدالة التنظيمية و من خلال الاهتمام بها من طرف الفلاسفة و العلماء ذلك بسبب الأهمية التي يرى فيها العاملين متغيرا أساسيا في خلق الدافعية للعمل و الانجاز و الشعور بالانتماء للمنظمة ، لذا كانت من بين الأولويات التي اهتم بها الدارسين في مجال التنظيم، ذلك من خلال ضبط مفاهيمها و تعاريفها و علاقاتها بالمتغيرات التنظيمية و البيئية و تحديد أبعادها الأساسية المكونة لها و التي من خلالها يقيم الأفراد المقارنات و على أساس هذه المقارنات يصدر العاملين الحكم على مستوى العدالة التنظيمية التي تسود المنظمة .

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

الفصل الثالث : الروح المعنوية

تمهيد

- 1- لمحة تاريخية عن الروح المعنوية
- 2- مفهوم الروح المعنوية
- 3- أهمية الروح المعنوية
- 4- معايير الروح المعنوية
- 5- الخصائص العامة للروح المعنوية
- 6- أبعاد الروح المعنوية
- 7- العوامل المساعدة في رفع الروح المعنوية
- 8- قياس الروح المعنوية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل الباب الثالث للموضوع حيث نتطرق فيه إلى كل التفاصيل حول المفهوم الأول للدارسة كما نتعرف من خلاله على تطور مفهوم الروح المعنوية و تعريفها و أهميتها و معاييرها وخصائصها و العوامل التي تساعد على رفعها.

1- لمحة تاريخية حول الروح المعنوية:

لقد كان الرأي السائد قديماً هو أن الروح المعنوية ليست بذات أهمية، و من ثم فإنها لم تحظ بعناية ما في دوائر الأعمال و خاصة بعد أن سيطر على رجال الأعمال الزعم القائل بأنه إذا أمكن التحكم في الإنتاج وفقاً لسرعة الآلة .أي جعل العامل يتكيف مع الآلة و يصبح جزءاً منها، فلا معنى للروح المعنوية بل لا وجود لها على الإطلاق.

و لقد بدأ رجال الأعمال يدركون أهمية الروح المعنوية في العمل و ذلك إثر تكوين اتحادات تكوين النقابات العمال على اختلاف أنواعها و أغراضها مما اضطرهم إلى الابتعاد عن الطريقة الدكتاتورية في الإدارة ، إلا أنهم اعتقدوا أنه يجب العمل على النهوض بهذه الروح خارج المنشأة عن طريق تقديم برامج الترقية للعاملين و توزيع الهدايا عليهم و هو ما يعبر عنه بالرفاهية الرأسمالية ، و لما كانت الروح المعنوية للعاملين لا يمكن شراؤها بمثل هذه السبل فقد فشلت هذه الفكرة لأن الروح لا تفتعل كما أنها لا تخلق ببذل المال.

و استمر الحال على هذا الوضع ردحاً من الزمان حتى أسفرت تجارب الهاوثورن الشهيرة من جديد و فهم واضح للروح المعنوية في العمل إذ اتضح للباحثين أن هناك عوامل خفية في التأثير على كفاية العامل الإنتاجية بعيدة عن ظروف العمل من إضاءة و تهوية و فترات الراحة و خلافه . (الزهرة نجاع، 2012، ص 27-28)

كما انتقل هذا المفهوم إلى علم النفس الصناعي حيث تعرف الروح المعنوية في المجال الصناعي . بأنها شعور متنامي لدى أفراد الجماعة الصناعية بأنهم على قلب رجل واحد فيبذل الجهد و العمل فيني لتحقيق أهداف المؤسسة الصناعية التي ينتمون إليها و هذا التعريف يؤكد على أمرين ، الشعور بالنحن لدى أفراد الجماعة الصناعية من ناحية و التكاليف فيسي لتحقيق أهداف المؤسسة الصناعية من جهة أخرى . (محمود سيد أبو النيل، 1985 ، ص 349)

2 - مفهوم الروح المعنوية:

إن مجهودات الإدارة المستهدفة لرفع الكفاءة الإنتاجية لن تتحقق إلا إذا تفهمت كيف ترضي العاملين وهذا ما يعبر عنه بالروح المعنوية .

- تعريف دنرلين جيرالد :

الروح المعنوية صفة متميزة للجماعة وهي مصطلح يطلق على حالة ذهنية يتشارك بها

أعضاء الجماعة و تحركهم كي يستخدموا قواهم و قدراتهم و مهاراتهم كاملة ليحققوا غاياتهم، أنها ليست حالة ذهنية موجودة في شخص بل في المجموع.

- تعريف ألكسندر ليون :

الروح المعنوية هي قدرة جماعة من الناس على العمل متماسكين مثابرين لتحقيق هدف مشترك. (عويد سلطان المشعان ، ص 196 ، 1994)

- تعريف عبد الرحمان العيسوي :

يقصد بالروح المعنوية تلك الروح أو المزيج السائد بين جماعة من الأفراد و التي تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة و بثقة الفرد في دوره في الجماعة و كذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة و الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة و على ذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموعة أفراد هذه الجماعة. (عبد الرحمان العيسوي، 2003 ، ص 51)

- تعريف ل وارين:

الروح المعنوية هي اتجاه أساسه الثقة و المثابرة في العمل و التمسك بمثل الجماعة.

- تعريف بوترو:

الروح المعنوية هي تقبل كل عضو لآخر و هي الوسيط و المدعم لروح الفريق و الروح المعنوية عامل هام في استمرار التنظيم الداخلي للجماعة و تأييد وحدة السلوك. (جودت بني جابر، 2004 ، ص 310)

- تعريف محمد شحاته ربيع:

هي شعور متنامي لدى أفراد الجماعة الصناعية بأنهم على قلب رجل واحد في بذل الجهد و العمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية التي ينتمون إليها. (ربيع محمد شحاته ، 2010 ، ص 349)

3 - أهمية الروح المعنوية:

- تعدّ الروح المعنوية عنصر من عناصر التحفيز ، و لا تقل أهمية عن رفع أجور العاملين عالية أو أرباح و خدمات للعاملين لما لها من آثار إيجابية على العامل ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية سواء أكانت سلع أو خدمات و استقرار المنشأة أو المنظمة و تماسكها و استمراريتها و بقائها.

- كما أنها تقوم بدور وقائي، أي كلما كانت الروح المعنوية للعاملين مرتفعة في مجال العمل أدى ذلك إلى منع كثرة إصابات العمل ، الغياب عن العمل ، التأخير عن مواعيد العمل،... الخ.

- تؤدي إلى حدوث التوازن النفسي و الانفعالي للعمل . حيث أثبتت البحوث و الدراسات أن العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون على قدر كبير من التوازن النفسي و الانفعالي، و من ثم الرضا النفسي عمن يحيط به سواء بالنسبة لجماعة العمل الذي يعمل بها و أيضا بالنسبة لطبيعة العمل .
 - بجانب ذلك تجعله أكثر مرونة ، و قادر على التكيف و التعامل بطريقة سوية مع الآخرين ، و أن لديه رغبة أكثر في التعاون مع زملائه.
 - العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة، يكون التفاهم معه أكثر سهولة
- بعكس الشخص الذي يعاني من الروح المعنوية المنخفضة. (عطية، مصطفى، ص 152)

4 - معايير الروح المعنوية :

- وجود أهداف إيجابية تسعى إلى تحقيقها الجماعة وتوجه إليها أنظار الجماعة.
- اتساع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات ، الحاجة للحصول على المكانة الاجتماعية ، و الحاجة إلى الاعتراف و الحاجة إلى القبول الاجتماعي ، و الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة.
- شعور الجماعة بتقدم حركتها نحو أهدافها فالنجاح يقود إلى نجاح و تشجيع الأفراد على بذل المزيد من الجهد.
- اتفاق مستوى الطموح مع مستوى قدرة الجماعة، المساواة بين الأعضاء في المكاسب والتضحيات، الشعور بالوحدة والتوحد أو التقمص و الشعور بالجماعة. (عبد الرحمان العيسوي، 2003، ص 52)

5- الخصائص العامة للروح المعنوية :

- هناك مجموعة من الخصائص والصفات العامة التي تميز الروح المعنوية عن غيرها من الظواهر والاتجاهات النفسية المركبة منها:
- أن الروح المعنوية هي من الصفات والأحوال النفسية الملازمة للجماعة التي تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.
- إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة، فبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة و إنما عن طريق آثارها ونتائجها.
- إن الروح المعنوية كحالة نفسية أو اتجاه نفسي يسيطر على أفراد هذه الجماعة العاملين معا. وتظهر آثاره في سلوك واستجابات أفراد هذه الجماعة ترتفع وتنخفض حسب ما يحيط بالجماعة من عوامل وظروف مادية ونفسية واجتماعية ، وحسب ما يصادفه أفراد الجماعة من نجاح أو فشل لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم .

- إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية معقدة تتأثر في ارتفاعها وانخفاضها بالعديد من العوامل التي ترتبط بجو العمل وظروفه المادية والاجتماعية والنفسية. (الشيباني، 1986، ص: 133-135)

ومن خصائص الروح المعنوية حسب (جودت، 2004)

- 1- ميل الجماعة إلى التماسك داخليا من مجرد التماسك إزاء الضغوط الخارجية.
- 2- قلة الاحتكاكات والمنازعات الشخصية الداخلية التي تدعو إلى الانقسام.
- 3- قدرة الجماعة على التكيف إزاء الظروف المختلفة بحيث لا تضعف الروح المعنوية بين أفرادها نتيجة ضعف التماسك في ظروف معينة.
- 4- توفر اتجاهات إيجابية نحو أهداف وقيادة الجماعة ومعنى هذا أن تكون الجماعة مشبعة الرغبات وتلتقي مع أهداف الأفراد الجماعية. (جودت بني جابر، 2004، ص 310)

6- مؤشرات أبعاد الروح المعنوية:

6-1 الأداء التنظيمي : هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ، أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة و أي خلل فيها لا بد من أن يؤشره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة، بينما أوضحه (kotler .2000) بتحديد المصالح و تحسين العمليات الأساسية و تخصيص مناسب للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و إدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة و مفهومة و معروفة للعاملين. (مجلة الإدارة و الاقتصاد، 2008، ص66)

الأداء الفعال يتأتى من خلال دراسة العوامل البيئية و التكنولوجية و المنافسة، و تحديد الفرصة و التهديدات ، و رسم الاستراتيجيات و الاستراتيجيات البديلة، و اختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة و أعلى مستوى من الأداء. (طالب محمد ابو عليم 2014، ص 26)

يعرف الأداء بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما، أو نشاط ما.

كما يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط ما. (طالب محمد أبو عليم، 2014، ص 27)

6-2 الرضا الوظيفي : يعرفه كل من "سارتن" و "كان" بأنه شعور جارف بالانتماء إلى الجماعة ، و هو محصلة المشاعر التي يكتسبها العامل نتيجة اشتراكه في الجماعة .

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب و له عدة أوجه ، و انه حالة ذهنية و نفسية و الذي يستمد من محيط العمل و الجماعة التي يعمل معها و العامل نفسه الذي يرضي طموحه و يحقق رغباته و يتناسب مع ميوله و قدراته و يشبع حاجاته .

أو بتعبير آخر هو احد العناصر الأساسية للرضا العام ، الذي يمد الفرد بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله و الاستمرار فيه ، بل و تطويره و الإبداع فيه ، حيث يسهم في بعث الطمأنينة إلى قلبه، و به تسمو روحه ، و يصفو فكره فيلتهب حماسه و يركز في عمله فينتج و يبدع.(سادات لمية، 2017، ص 142)

الرضا عن العمل يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالاضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة و القناعة و الارتياح مع العمل نفسه و بيئة العمل و كذا المؤثرات الأخرى .(سادات لمية، 2017، ص 141).

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم النفسية المرتبطة ببحوث التوافق و الصحة النفسية للعامل و يعبر بشكل عام عن الرضا الوظيفي بفنه شعور ايجابي لدى الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها و الأجر الذي يحصل عليه ، و عن فرص الترقى المتاحة مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها ، و عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة له . (محمود فتحي عكاشة ، 1999 ، ص 113)

هو درجة إشباع حاجات الفرد ، و يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة ، منها عوامل خارجية (كبيئة العمل)، و عوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد، و تلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تدمير، و محققا لطموحاته و رغباته و ميوله المهنية، و متناسبا مع ما يريده الفرد من عمله و بين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه. (عويد سلطان، 1994، ص 218)

3-6 الولاء التنظيمي:

هو الالتزام الجاد بأداء مهام إضافية خارج العقد المتفق عليه، و التطابق مع المجموعة التي ينتمي إليها، حتى لو تطلب ذلك التضحية ببعض المصالح الشخصية، فيتعدى بذلك الواجبات القانونية و الأخلاقية.

(احمد جمال غزالي، 2016، ص 21)

يعرف بأنه مجموعة السلوكيات التي تظهر على العاملين و منها الأداء الفعال و النشاط الذي يظهر الفخر و الدعم للمنظمة و الدفاع عنها ضد أي انتقاد من الأطراف الخارجية، و نشر السمات الايجابية لها مع انخفاض ملحوظ في نسبة الشكاوي الداخلية. (احمد جمال غزالي، 2016، ص 21)

هو عبارة عن اعتقاد نفسي داخلي متمثل في التوافق مع المنظمة في الثقافة، القيم، و المعتقدات، و يعبر عنه بإبداء سلوكيات ايجابية سواء داخل التنظيم مثل التضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة، بذل مجهود إضافي في أداء المهام الخاصة بهم، و المشاركة بالأراء و الأفكار الإبتكارية المفيدة، أو خارج المنظمة. (احمد غزالي، 2016، ص 22)

7- العوامل المساعدة في رفع الروح المعنوية:

- أن يكون للجماعة أهداف إيجابية تسعى لتحقيقها وكلما كانت هذه الأهداف متصلة بالمصالح الذاتية والكيان الشخصي كلما كان ذلك داعيا لتقوية الروح المعنوية للأفراد الذين يكونون الجماعة.
- أن تعمل الجماعة على إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات، الحاجة للحصول على المكانة الاجتماعية، الحاجة إلى الاعتراف، الحاجة إلى القبول الاجتماعي، الحاجة إلى الانتماء والتبعية.
- أن يشعر الأفراد بأنهم يتقدمون دائما نحو تحقيق الأهداف الإيجابية، فشعور الفرد بالتقدم يساعده على التقدم فعلا، فالنجاح يقود إلى النجاح ويشجع الأفراد على بذل مزيد من الجهد.
- أن تكون أهداف الجماعة في مستوي قدراتها و إمكانياتها.
- المساواة بين الأعضاء في المكاسب والتضحيات
- الشعور بالوحدة مع الجماعة وإلمام الأفراد بأهدافها وبظروفها وتاريخها مع الجماعة ومن المعروف أن التفرقة من العوامل المؤدية إلى تفكك الجماعة وضعفها وكلما ارتفعت الروح المعنوية بين الأفراد
- تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالإضاءة والتهوية...وتوفير الأجور العادلة و حل مشاكل العمال تساعد على رفع الروح المعنوية. (جودت بني جابر، 2004، ص 312)

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

1 - كفاءة الإشراف و الثقة في القيادة:

يعمل أي موظف أو عامل تحت قيادة جهاز إداري يتولى الإشراف عليه ويشمل هذا الإشراف القدرة النفسية والأسلوب الإنساني الذي ينتهجه القائد أو المدير أو المشرف في إدارة أفرادهم وتنعكس كفاءة الرئيس أو المشرف على مرؤوسه في شكل ارتفاع لروحهم المعنوية، فالإشراف الجيد يقوم على التوجيه الجيد والتدريب المفيد الملخص والابتعاد عن التخويف والتهديد والمبالغة في الشدة و الصرامة بسبب أو بغير سبب كما يقوم على إتاحتها الفرصة للمرؤوسين بالمبادرة وتقديم المقترحات لتحسين الأداء وتطور العمل، وهناك العديد من النظريات

والنماذج التي تتعرض لهذه النقطة بالتفصيل من أهمها نموذج الشبكة الإدارية الذي يقدمه - بليك ومسوتون - في جامعة متشجان عن أن النماذج الإدارية المتاحة في المؤسسات و كيفية تطورها والاستفادة منها .

2- اتجاهات وميول المرؤوسين نحو العمل الذي يقومون له:

فاختيار العامل وتوجيهه للعمل الذي يتناسب واستعداداته وتدرسيه لاكتساب المهارات الأساسية لذلك العمل والاهتمام بالمضامين النفسية للأفكار والتصورات ومن ثم ميول العاملين واتجاهاتهم نحو ما يقومون به من أعمال قد ينتهي بالرضا أو عدم الرضا عن ذلك، الأمر الذي يسهم بالإيجاب أو السلب في رفع الروح المعنوية للعامل.

3- توفير الأمن للمرؤوسين و شعورهم بالحرية:

الأمن حاحه من الحاجات النفسية الأساسية وحرمان الفرد من أمنه النفسي يولد لدى الفرد مشاعر الإحباط وتنمية الاستجابات العدائية من يتطور أنهم وراء عدم إشباع حاجاته الأمنية، والعلاقة بين الإحساس بالأمن والطمأنينة و بين الرضا عن العمل والعاملين والرؤساء أمر لا ينكره أحد الأمر يؤثر إيجابيا وسلبا على الروح المعنوية للأفراد فقواعد الترقيات والخوافر وضوابط العقاب، وتقنين قواعد العمل و وضع التعليمات وسهولة الاتصالات داخل المؤسسة وفهم الأهداف والنفايات وتحديداتها وغيرها كثير من الأشياء التي ترتبط بأمن وطمأنينة العاملين.

4- الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها:

قيمة المنظمة التي يعمل فيها الموظف ومكانتها ومستوى أشياءها لحاجاته وكذلك جودة الإدارة ونجاح العاملين وكل ذلك يؤثر على رضا الأفراد عن منظماتهم ومستوى حبههم للانتماء إليها والانتساب لها كل ذلك يؤثر على مستوى الروح المعنوية للعاملين.

5- العلاقات داخل الجماعة والمشاركة:

فقبول الفرد في الجماعة التي ينتمي إليها وتقبلهم له من الحاجات الهامة التي يسعى إلى إشباعها، فتنمية روح الانتماء والحب وزيادة جو المشاركة والمسؤولية يزيد من استجابات العطاء بين الأفراد الأمر الذي يدعم بشكل دائم جو العلاقات الإنسانية بين الأفراد بعضهم و بين الأفراد ورؤسائهم، الأمر يبني جوا جيدا

يدعم الروح المعنوية ويقويها، وينبغي العمل على تقوية شعور كل فرد من أعضاء الجماعة على أن جهوده ضرورية ومهمة لتحقيق الهدف المنشود للجماعة ، فالفرد الذي يشعر بأنه لا يمكن الاستغناء عن جهوده لتحقيق هدف الجماعة يكون أكثر رغبة في التعاون.(محمود فتحي عكاشة،1999, ص ص 70-72)

8- قياس الروح المعنوية :

لا شك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة جد و ذلك نظرا لتعدد العوامل المكونة لها و المؤثرة فيها فهي ظاهرة مركبة و معقدة و متغيرة و ليست بسيطة ولا ثابتة مطلقا , إذ تعمل الإدارة على التعرف على الروح المعنوية للعمال مثلا عن طريق الملاحظة العابرة أو عن طريق ملاحظة سلوكهم أثناء أداءهم أعمالهم أو عن طريق التقارير التي يكتبها المشرفون عن العمل أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب لشكاوي العمال , و لكن في الغالب لا يفصح الإدارة شركة بصراحة إلا إذا تأكد من عدم الضرر به , ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تكليف العمال أن يجيبوا على الأسئلة أن لا يكتبوا أسمائهم و أن يرسلوه بالبريد أو يضعونه في صندوق و يجب أن ترسل إلى جهة محايدة كالجامة لتحليل النتائج , ومن الوسائل الممكنة أيضا المقابلات الشخصية التي تمكن الباحث من معرفة أسباب انخفاض الروح المعنوية , و لكن من عيوب هذه الوسيلة خوف العمال من الإفصاح عن آرائهم و لكنها تفيد في استجواب العمال الذين تركوا أعمالهم أو الذين قرروا ترك عملهم و ذلك في معرفة عيوب العمل التي تؤدي إلى شكواهم و من ثم يمكن العمل على تحسين ظروف العمل و القضاء على أسباب الشكوى.

و يمكن معرفة الروح المعنوية عن طريق الاستفتاء أو الرأي العام أو مقاييس الاتجاهات نحو العمل أو نحو جماعة العمل. (عبد الرحمن العيسوي,2003,ص 54-55)

كما أن قياس الروح المعنوية حسب محمد شحاته هو قياس كمي وكمي وتقديرها إن كانت مرتفعة أو منخفضة، وبالرغم من قياس الروح المعنوية من الأمور الصعبة إلا أن بعض أهل الأشخاص في علم النفس أعدوا اختبارات لقياس الروح المعنوية ومن أشهر هذه الاختبارات اختبار برومان لقياس الروح المعنوية وتدور أسئلة هذا الاختبار كما هو متوقع حول العلامات والمؤشرات التي تربط بالروح المعنوية مثل المساندة الاجتماعية بين أفراد الجماعة والتنافس في سبيل تحقيق الأهداف إلى غير ذلك. (محمد شحاته ربيع، 2010، ص 354)

ويقول الدكتور عويد سلطان المشعان: أننا نستطيع قياس الروح المعنوية بطريقة الاستفتاء كما فعل (برجن) إذا طبق على ألف موظف وعامل، وكانت من نوع:

- أشعر بأني في جزء من المؤسسة.
- تعاملنا المؤسسة كما نستحق.
- سياسة المؤسسة هي تدفع أقل ما يمكن من الأجور.
- و قد بين هذا الاستفتاء أن هناك خلافا في الروح المعنوية لدى العمال وبرهن التحليل للنتائج أن هذا التفاوت يتأثر إلى درجة كبيرة بعنصر العلاقة بين العامل ويعتبر هذا شكلا من أشكال مقاييس الروح المعنوية. (عويد سلطان المشعان، 1994، ص ص 204 - 205).

إن سياسات الإدارة ترمي إلى الاحتفاظ بمستوى عال من الروح المعنوية وهذه السياسة يؤيدها المدبرون على أساس من المواقف الفلسفية والنظرية التي يناقشونها والتي يعبر عنها البعض تعبيرا واضحا ومن ناحية أخرى فإن هذه السياسة قد تعبر أيضا عن درجة من درجات عدم الأمان يشعر بها المدبرون وينظرون إلى مستوى الروح المعنوية المرتفعة كنوع من الاطمئنان الذي يشع بينهم ولعل أكثر المبررات لهذه السياسة تقوم على أساس أن الروح المعنوية العالية هي دليل المشاركة من العمال و الدليل على انخفاض نفقات العمل .

قد يربط المدبرون بين الروح المعنوية والولاء و يهتفون من تنمية روح الولاء بين العاملين إلى تقليل الخوف من الاتجاهات العالية، حيث يشعرون أن الولاء للاتحاد قد يتعارض مع الولاء للمنشأة، وهو أمر خطير حيث أنه لا مانع من الشعور بالولاء نحو المنشأة و الإتحاد معا .

و قد يبرر المدبرون اهتمامهم بالروح المعنوية العالية تقف حائلا دون تدخل العمال في عملية الإدارة.

و أخيرا فإن بعض المدبرين يرون أن مستوى الروح المعنوية هو مقياس مدى نجاح الإدارة و نوعيتها ولذلك يحرصون على رفعها كدليل على حسن إدارتهم ونجاح خططهم. (كامل محمد عويضة،

1996، ص 112-113)

خلاصة:

بعد أن تطرقنا في هذا الفصل على كل التفاصيل الخاصة بالروح المعنوية بدءاً من تطور مفهومها إلى تقييمها و عليه فإن الروح المعنوية هي عبارة عن مشاعر العامل أو المدير نحوى عمله أو شعور الرضا بهذا العمل و هي مقدار الرضي الذي يشعر به العامل كشاعر للوظيفة . انطلاقاً من حوصلة المعلومات الخاصة بالمتغير الأول تمكنا من تكوين حوصلة شاملة حول الروح المعنوية تكون لنا ركيزة في بناء الاستبيان الخاص بالجانب التطبيقي للدراسة .

الفصل الرابع الاطار المنهجي للدراسة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- الإطار الزمني و المكاني و البشري
- 3- مجتمع الدراسة
- 4- منهج الدراسة
- 5- أدوات الدراسة
- 6- الخصائص السيكومترية لأداة القياس .
- 7- الأساليب الإحصائية المستعملة

خلاصة

تمهيد:

تعد المرحلة التطبيقية للبحث حاسمة في تحديد وجهة البحث و مدى تحقيق أهدافه و بعد أن تعرضنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة نتعرض في هذه الدراسة إلى مختلف الإجراءات المنهجية و التي تشمل المنهج المتبع في الدراسة وصف مجتمع الدراسة و أدوات جمع المعطيات، إجراءات الخصائص السيكمومترية و عرض إجراءات الدراسة الأساسية إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المتحصل عليها.

1- الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية الاطلاع على محاور استمارة البحث والاطلاع على المجتمع الأصلي للدراسة و خصائصه و مميزاته و ضبط البنود التي تحتويها الدراسة. حيث و بعد الحصول على الموافقة الأولية قمنا بالتردد على قسم علم النفس حيث تم التقرب من بعض الأساتذة للقسم قصد مناقشتهم وأخذ آرائهم حول موضوع البحث و قد التمسنا استعدادا من قبلهم للمساعدة على إجراء البحث.

2-الإطار الزمني والمكاني والبشري:

الإطار الزمني:

بدأت دراستنا لهذا الموضوع من منتصف فيفري إلى غاية بداية مارس و تحللت هذه الفترة توزيع استمارة التحكيم على الأساتذة المحكمين ثم الاستمارات الاستبائية على عينة البحث ثم بعد ذلك قمنا بتفريغ الأجوبة و بدأنا بجمع النتائج و تحليلها و مناقشتها.

الإطار المكاني :

أجريت هذه الدراسة على مستوى جامعة محمد بوضياف -المسيلة -.

الإطار البشري:

أساتذة قسم علم النفس حيث بلغ عددهم 30 أستاذا من أصل 54 أستاذا.

3- مجتمع وعينة الدراسة :

يمثل أساتذة قسم علم النفس لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مجتمع الدراسة في بحثنا هذا و بما أننا واجهنا صعوبة في التقرب و التعرف على الأساتذة و ذلك لانشغال الأساتذة بمهامهم الموكلة إليهم ، وكان عدد أساتذة قسم علم النفس خلال الفصل الدراسي الثاني(2018 – 2019) 54 أستاذا و بالتالي تم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة عشوائية حيث عدد مجتمع الدراسة (30) أستاذا.

4- منهج الدراسة:

بما أن موضوع دراستنا الحالية هو معرفة علاقة العدالة التنظيمية بالروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي لكونه يلاءم طبيعة و أهداف الدراسة.

وعلى هذا الأساس سيمكننا هذا المنهج من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية لدى الأساتذة بإتباع خطواته وباستخدام وسائل جمع المعطيات المستعملة في الاستبيان ومن ثم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية سنتطرق إليها في هذا الفصل و التي ستمكننا من تحليل وتفسير النتائج و الإجابة على التساؤلات المطروحة.

5- أدوات الدراسة :

من اجل فحص فرضيات البحث اعتمد الباحث على مقياسين، مقياس العدالة التنظيمية لنايهوف ومورمان لقياس شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، و مقياس الروح المعنوية تم تكوينه من خلال الكتب والمذكرات

مقياس العدالة التنظيمية :

استخدمت الأداة من قبل، غير أنها خضعت لتحسينات و تطوير على يد كل من (نايهوف و مورمان، عام1993) و يتكون المقياس من (20) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية و هي:

أ- العدالة التوزيعية:

تشمل 5 فقرات وهي مرتبة من البند الواحد إلى خمسة (1 - 5) و تتراوح نتائجه من (5 إلى 15). إذا كانت النتيجة أقل من (10) فإن الفرد يعاني من شعور غياب العدالة التوزيعية بمعنى أنه ضعيف، و متوسطا إذا تراوحت الدرجة (من 10 إلى 13)، و شعورا عالي بالعدالة التوزيعية إذا كانت درجة البنود الخمسة أكبر من (13) .

ب- العدالة الإجرائية:

و تشمل (6) فقرات و هي مرتبة من البند رقم (6) إلى البند رقم(11)، و تتراوح نتيجة هذا البعد من(6 إلى 18).

إذا كانت النتيجة المتحصل عليها في هذا البند أقل من (11)، فالمعني يعاني شعور غياب العدالة الإجرائية بدرجة ضعيف، أما إذا انحصرت الدرجة(12 إلى 15)، فهناك شعور متوسط بالعدالة الإجرائية و عالي إذا تجاوزت الدرجة الكلية للبعد(15).

ت- العدالة التفاعلية:

تشمل (9) فقرات و هي مرتبة من البند رقم (12) إلى البند رقم (20) و تتراوح نتيجة البعد من (9 إلى 27). إذا كانت النتيجة المتحصل عليها في هذا البند أقل من (16) فالمعني يعاني شعور غياب العدالة الإجرائية بدرجة ضعيف، أما إذا انحصرت الدرجة (من 16 إلى 22) فهناك شعور متوسط بالعدالة الإجرائية، و عالي إذا تجاوزت الدرجة الكلية للبعد (22).

و للإجابة عن المقياس تم اعتماد ثلاثة بدائل، نعم 3 درجات، محايد 2 درجة، لا 1 درجة.

جدول رقم(1) يوضح توزيع بنود العدالة التنظيمية في الاستبيان

الأبعاد	البنود										المجموع
العدالة التوزيعية	1	2	3	4	5	/	/	/	/	5	5
العدالة الإجرائية	6	7	8	9	10	11	/	/	/	6	6
العدالة التفاعلية	12	13	14	15	16	17	18	19	20	9	9

مقياس الروح المعنوية :

هو مقياس يهدف إلى قياس الروح المعنوية لدى الموظفين، تم تصميمه بالاستعانة بالكتب و الدراسات البحثية المتعلقة بموضوع الروح المعنوية ، يتكون هذا الاستبيان في صورته الأولية من 21 فقرة و بعد عرض المقياس على المحكمين (أنظر الملحق رقم 1) و المختصين في مجال علم النفس و عددهم 5 أساتذة للتعليق وإبداء الملاحظات، حيث استقر الباحث على مجموع (21) فقرة يقابلها 3 بدائل للإجابات هي(نعم، محايد، لا) موزعة على ثلاث محاور للروح المعنوية و هي :

أ- الرضا الوظيفي :

يشمل 7 فقرات وهي مرتبة من (1 إلى 7)، و تتراوح نتائجه من (7 إلى 21)، إذا كانت النتيجة أقل من (12) فإن مستوى الرضا الوظيفي للفرد ضعيف، و متوسطا إذا انحصرت الدرجة بين (12 الى 18)، و عالي إذا كانت درجة الفقرات السبعة أكبر من (18).

ب- الولاء التنظيمي :

يشمل 7 بنود وهي مرتبة من (8 إلى 14) و تتراوح نتائجه من (7 الى 21)، إذا كانت النتيجة أقل من (12) فإن مستوى الولاء التنظيمي للفرد منخفض، و متوسطا أو معتدلا إذا تراوحت الدرجة (13 إلى 18) و مرتفعا إذا كانت درجة البنود السبعة أكبر من (18).

ت- الأداء الوظيفي :

يشمل 7 بنود وهي مرتبة من (15 إلى 21) و تتراوح نتائجه من (7 إلى 21)، إذا كانت النتيجة أقل من (8)، فإن مستوى الأداء الوظيفي للفرد منخفض ، و متوسطا أو معتدلا إذا تراوحت الدرجة (من 9 إلى 13)، و مرتفعا إذا كانت درجة البنود السبعة أكبر من (13).

جدول رقم(2) يوضح توزيع بنود الروح المعنوية في الاستبيان

المحاور	البنود							المجموع
الرضا الوظيفي	1	2	3	4	5	6	7	7
الولاء التنظيمي	8	9	10	11	12	13	14	7
الأداء الوظيفي	15	16	17	18	19	20	21	7

6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس :

6-1 استبيان العدالة التنظيمية :

الصدق: للتأكد من الاتساق الداخلي(الصدق الداخلي) للاستبيان تم حساب درجة الارتباط (معامل بيرسون) بين الأبعاد الثلاثة للاستبيان(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) و الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (3) يوضح ارتباط الدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية بدرجات أبعاده

العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية		
.652*	.697**	.557*	1	Pearson Correlation	العدالة التنظيمية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
5	5	5	5	N	
-.113	.112*	1	.557*	Pearson Correlation	العدالة التوزيعية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
5	5	5	5	N	
.540*	1	.112*	.697**	Pearson Correlation	العدالة الإجرائية
.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
5	5	5	5	N	
1	.540*	-.113	.652*	Pearson Correlation	العدالة التفاعلية
	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
5	5	5	5	N	

جدول رقم(4) يوضح معاملات ارتباط أبعاد الاستبيان الثلاثة بالدرجة الكلية

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.557	0.01
العدالة الإجرائية	0.697	0.01
العدالة التفاعلية	0.652	0.01

حسب درجات الارتباط على مستوى دلالة (0.01) فإن استبيان العدالة التنظيمية يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق لأبعاده الثلاثة، و هو دال إحصائياً، و قد جاء بعد العدالة الإجرائية الأول ب(0.697) يليه بعد العدالة التفاعلية ب(0.65)، ثم العدالة التوزيعية ب(0.55)

الشبث: قبل توزيع و عرض الاستبيان على عينة الدراسة ، كان واجب على الباحث التأكد من مدى قابليته للتطبيق، لأجل ذلك تم تطبيق طريقة الاختبار و إعادة الاختبار، وذلك بحساب معامل الارتباط ، الذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة ، و الدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق.

و عليه تم اختيار العينة الاستطلاعية المكونة من 5 أساتذة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ووزع عليهم الاستبيان و بعد أسبوعين تم توزيع الاستبيان مرة ثانية، وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون و كانت النتيجة المتحصل عليها بعد العمليات الحسابية 0.71 و يعتبر على مستوى التصميم الخطي لمعاملات الارتباط كبير، و مقبول .

2-6 استبيان الروح المعنوية:

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الروح المعنوية :

جدول رقم (5) يوضح ارتباط درجات أبعاد استبيان الروح المعنوية مع الدرجة الكلية للمقياس.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	0.63	0.01
الولاء التنظيمي	0.79	0.01
الأداء الوظيفي	0.69	0.01

يتبين من الجدول أن جميع أبعاد استبيان الروح المعنوية الثلاثة حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0.01) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.63-0.79) وهى درجة مرتفعة ومقبولة مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي و هو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله. وعليه يصبح المحور الثالث من الاستبيان و الخاص بالروح المعنوية (21) فقرة بعد كل من إجراء الصدق الظاهري (المحكمن) والصدق البنائي (الاتساق الداخلي).

ثبات الاستبيان:

لتحقق من هذا الهدف قام الطالب الباحث بتطبيق بعض طرائق قياس ثبات الاستبيان كما يلي:

- طريقة ألفا كرونباخ :

جدول رقم (7) معامل الثبات ألفا لاستبيان الروح المعنوية

أبعاد الاستبيان	معامل الثبات
الرضا الوظيفي	0.766
الأداء الوظيفي	0.886
الولاء التنظيمي	0.565

يوضح الجدول رقم (7) أن معاملات الثبات لمقياس الروح المعنوية قدر بـ (0.66) وهي درجة فوق المتوسط. حيث بلغت حدتها الأعلى في محور الأداء الوظيفي بـ (0.88)

و حدها الأدنى نجده في محور الولاء التنظيمي إذ يقدر بـ (0.56) وعليه يمكن القول أن معامل ثبات المقياس مقبول.

7- الأساليب الإحصائية المستعملة:

إن جمع البيانات عن طريق الاستمارة و المقياس دون تبويبها و تحليلها تبقى نتائج مبهمه و غير دالة، وعليه فقد تم معالجة البيانات، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج EXCEL في عملية تفرغ البيانات، أما الوسائل الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة هي:

- النسب المئوية.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي .
- بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم ضبط المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي الملائم لموضوع البحث والتعرف على مجتمع الدراسة وأفراد العينة وخصائصها، أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد استعملنا الاستمارة، وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة

- 1 - عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى .
- 2 - عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية
- 3 - عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
- 4 - عرض نتائج الفرضية العامة

عرض النتائج :

للتأكد من صحة الفرضيات ، قام الباحث بتفريغ نتائج استبيان العدالة التنظيمية معتمداً في ذلك على برنامج EXCEL لاستخراج درجة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) ثم تفريغ النتائج في برنامج SPSS لأجل تحليلها.

عرض نتائج العدالة التوزيعية :

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على: "توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس"، و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم(8) يبين مستويات الشعور بالعدالة التوزيعية لعينة الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ضعيف	17	56.7	56.7	56.7
متوسط valid	13	43.3	43.3	100.0
total	30	100.0	100.0	

إن النتائج المستخلصة من الجدول رقم (8) ، تظهر أن مجموعة كبيرة من الأساتذة لهم شعور ضعيف اتجاه العدالة التوزيعية، وتقر بأنه لا يوجد لديهم أدنى شعور بالعدالة التوزيعية، و أن الأجور التي يحصلون عليها غير عادلة وأنه لا توجد مساواة في الحوافز المادية مقارنة بالجهد وبلغ عدد هؤلاء الأفراد (17) بنسبة 56.7%، و تذهب ما يساوي تقريبا هذه النسبة و العدد من أفراد العينة، إلى أن شعورهم بالعدالة التوزيعية متوسطا، ومثلت هذه الفئة 43.3% من عينة الدراسة.

عرض نتائج العدالة الإجرائية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على: "توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس"، و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (9) يبين مستويات الشعور بالعدالة الإجرائية لعينة الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ضعيف	7	23.3	23.3	23.3
متوسط valid	16	44.3	44.3	44.3
عالي	7	23.3	23.3	100.0
total	30	100.0	100.0	

إن النتائج المستخلصة من الجدول رقم (9) ، تظهر أن مجموعة قليلة من الأساتذة لهم شعور منخفض اتجاه العدالة الإجرائية، و يجدون أن الإجراءات المتخذة داخل التنظيم غير منصفة و بلغ عدد هؤلاء الأفراد (7) حيث يمثل تواجدهم في عينة الدراسة نسبة 23.3% . و تذهب ما يساوي تقريبا هذه النسبة و العدد من أفراد العينة، إلى أن شعورهم بالعدالة الإجرائية متوسطا، و مثلت هذه الفئة 44.3 % من عينة الدراسة . في حين أن بقية أفراد المجموعة و البالغ عددهم (7) لديهم شعور عالي اتجاه العدالة الإجرائية و يرون أن الإجراءات داخل التنظيم عادلة و مناسبة جدا حيث يمثل تواجدهم في عينة الدراسة نسبة 23.3 % .

عرض نتائج العدالة التفاعلية:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة بين العدالة التفاعلية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس" ، و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم(10) يبين مستويات الشعور بالعدالة التفاعلية لعينة الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ضعيف	7	23.3	23.3	23.3
متوسط valid	18	60	60	60
عالي	5	23.3	16.6	100.0
total	30	100.0	100.0	

إن النتائج المستخلصة من الجدول رقم (10)، تظهر أن أغلبية الأساتذة لهم شعور متوسط تجاه العدالة التفاعلية، حيث بلغ عددهم (18) و تمثل هذه الفئة ما نسبته 60 % ثم تليها الفئة المنخفضة وبلغ عدد هؤلاء الأفراد (7) بنسبة 23.3 % و في المرتبة الأخيرة الفئة التي ترى عكس ذلك و أن العدالة التفاعلية مقبولة جدا و بلغ عدد أفرادها في حين أن بقية أفراد المجموعة والبالغ عددهم (5) بنسبة 23.3 % .

عرض نتائج العدالة التنظيمية و الروح المعنوية :

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس"، و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم(11) يبين مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ضعيف	8	26.6	26.6	26.6
متوسط valid	20	66.6	66.6	66.6
عالي	2	6.6	6.6	100.0
total	30	100.0	100.0	

إن النتائج المستخلصة من الجدول رقم (11) ، تظهر أن مجموعة كبيرة من الأساتذة لهم شعور متوسط اتجاه العدالة التنظيمية ، و يجدون أن الإجراءات و المعاملة داخل التنظيم منصفة ومقبولة، و بلغ عدد هؤلاء الأفراد (20) حيث يمثل تواجدهم في عينة الدراسة نسبة 66.6%.

في حين ترى مجموعة أخرى من الأساتذة لديهم شعور ضعيف اتجاه العدالة التنظيمية و بلغ عدد هؤلاء الأفراد (8) حيث يمثل تواجدهم في عينة الدراسة نسبة 26.6 %

أما البقية و البالغ عددهم (2) بنسبة 6.6 % تقف موقف الاعتدال من العدالة التنظيمية و ترى فيها إنصافا .

جدول رقم(12) يبين مستوى الشعور بالروح المعنوية لعينة الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	10	40.0	40.0	40.0
عالي valid	20	60.0	60.0	100.0
total	30	100.0	100.0	

إن النتائج المستخلصة من الجدول رقم (12) ، تظهر أن مجموعة من الأساتذة لهم مستوى متوسط من الشعور بالروح المعنوية، وبلغ عدد هؤلاء الأفراد (10) حيث يمثل تواجدهم في عينة الدراسة نسبة 40%، وتذهب ما يساوي تقريبا هذه النسبة والعدد من أفراد العينة، إلى أن مستوى شعورهم بالروح المعنوية عالي، بلغ عدد هؤلاء الأفراد (20) ومثلت هذه الفئة 60 % من عينة الدراسة.

الفصل السادس : تحليل نتائج الدراسة

الفصل السادس : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

1. تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى
2. تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية
3. تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
4. تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة

الاقتراحات

الخاتمة

1 - تحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (13) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية و الروح المعنوية

	التوزيعية	الروح المعنوية
التوزيعية	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 ,571** ,001 30
الروح المعنوية	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,571** 1 ,001 30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية و الروح المعنوية بلغ $0,571^{**}$ ، وهي قيمة مرتفعة موجبة على مستوى التصميم الخطي لمعاملات الارتباط على مستوى دلالة 0.01، و هذا يعني أن درجة الارتباط بين العدالة التوزيعية و الروح المعنوية جاءت موجبة و دالة إحصائياً، و بالتالي يمكن قبول الفرضية البحثية القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.

و يمكن تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الأولى التي دلت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس، حيث اتضح انه كلما ارتفعت الأجور التي يتقاضونها ارتفعت الروح المعنوية و بالتالي الأداء الجيد و الولاء و الرضا الوظيفي.

و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شذا لطفي محمود محمد (2012) و التي أكدت على وجود علاقة ارتباطيه ايجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي.

2 - تحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (14) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة الإجرائية و الروح المعنوية

	الإجرائية	الروح المعنوية
الإجرائية	Pearson Correlation	1,140
	Sig. (2- tailed)	,461
	N	30
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1,140
	Sig. (2- tailed)	,461
	N	30

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية و الروح المعنوية بلغ 1,140, وهي قيمة ضعيفة موجبة على مستوى التصميم الخطي لمعاملات الارتباط على مستوى دلالة 0,01، و هذا يعني أن درجة الارتباط بين العدالة الإجرائية و الروح المعنوية جاءت موجبة غير دالة إحصائيا، و بالتالي لا يمكن قبول الفرضية البحثية القائلة بوجود علاقة ارتباطيه بين العدالة الإجرائية و الروح المعنوية. و يمكن تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثانية التي دلت على عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين العدالة الإجرائية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس، حيث اتضح ان إحساس العاملين بعدالة الإجراءات لا ينعكس على الروح المعنوية.

حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة شذا لطفي محمود محمد (2012) و التي أكدت على وجود علاقة ارتباطيه ايجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي .
و اختلفت أيضا مع دراسة راتب السعود و سوزان سلطان (2009) و التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي،

3 - تحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (15) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التفاعلية و الروح المعنوية

		التفاعلية	الروح المعنوية
التفاعلية	Pearson	1	,546**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		
	N		
الروح المعنوية	Pearson	,546**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		
	N		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التفاعلية و الروح المعنوية بلغ $0,546^{**}$ وهي قيمة عالية موجبة على مستوى التصميم الخطي لمعاملات الارتباط على مستوى دلالة 0,01، وهذا يعني أن درجة الارتباط بين العدالة التفاعلية و الروح المعنوية جاءت موجبة و دالة إحصائيا، و بالتالي يمكن قبول الفرضية البحثية القائلة بوجود علاقة إرتباطية بين العدالة التفاعلية و الروح المعنوية .

و يمكن تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة التي دلت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التفاعلية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس، حيث اتضح أن ارتفاع إحساس العامل بـعدالة المعاملة ينعكس ذلك على الروح المعنوية و بالتالي ارتفاع الأداء الجيد داخل المؤسسة.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة شذا لطفي محمود محمد (2012) و التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي. و اتفقت أيضاً مع دراسة دراسة راتب السعود و سوزان سلطان (2009) و التي أكدت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

4 - تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

جدول رقم (16) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التنظيمية و الروح المعنوية

		العدالة التنظيمية	الروح المعنوية
العدالة التنظيمية	Pearson	1	,561**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		
	N		
الروح المعنوية	Pearson	,561**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		
	N		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية وبين الروح المعنوية بلغ 561^{**} ، وهي قيمة موجبة عالية، وهذا يعني أن الارتباط بين الدرجة الكلية من مقياس العدالة التنظيمية وبين الروح المعنوية هو ارتباط قوي على مستوى دلالة 0.01، وعليه نستطيع القول بأنه يمكن قبول الفرضية البحثية العامة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس.

و يمكن تفسير نتيجة الفرضية العامة التي دلت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية لدى أساتذة قسم علم النفس، و ذلك من خلال تأثير العدالة التنظيمية على السلوكيات و المخرجات للموظفين ، و أن الأداء الجيد و الرضا نتيجة العدالة و المساواة في الأجور و المعاملة.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة شذا لطفي محمود محمد (2012) و التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي.

و اتفقت أيضا مع دراسة دراسة راتب السعود و سوزان سلطان (2009) و التي أكدت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

الاقتراحات:

من خلال نتائج الدراسة ، يمكن وضع بعض الاقتراحات التي يرى الباحث أنها يمكن أن تساهم في زيادة تنمية روح العدالة التنظيمية لدى القائمين على هذه المؤسسات و خلق أجواء من التفاهم بين العاملين و المسؤولين فيما يلي:

- توحيد إجراءات تقييم الأداء على كل الأساتذة الذين ينتمون إلى نفس الفئة الوظيفية.
- ضرورة تنمية وزيادة إدراك المسيرين و المديرين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة.
- إشراك العاملين في التسيير أو على الأقل في استشارتهم، لان ذلك يجعلهم يشعرون بجودة المعاملة.
- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم.
- تعزيز مناخ تنظيمي مناسب لتعزيز الروح المعنوية.
- الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم الأفراد المساهمات الفردية التطوعية من قبل العاملين وتشجيعهم على تبني مثل هذه السلوكيات عن طريق الإشادة بالإنجاز مما يعزز لديهم الشعور باهتمام المشرفين لهذه السلوكيات وملاحظاتهم و تقديرهم لها.

خاتمة

الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة، و ما جاء في أدياتها ندرك الأهمية القصوى التي أصبحت المنظمات الحديثة توليها للعدالة التنظيمية، ذلك إدراكا منها بأن هذا المتغير الجديد في المنظمات له من الأهمية ما يؤهله للحفاظ على المنظمة كنسق في البيئة من جهة، و ضمان تنمية المخرجات بجودة عالية من جهة أخرى، و الدراسات التي تم التطرق إليها أثبتت جميعها مدى الارتباط الكبير بين العدالة التنظيمية و المتغيرات التنظيمية الأخرى كالولاء والرضا التنظيميين و خلق الدافعية لدى العاملين، ذلك كله بسبب إحساس العاملين بالعدالة التي تتركهم يشعرون بأهمية وجودهم و انجازهم في المنظمة ومنها شعورهم بالروح المعنوية .

و بناء عليه فان هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الروح المعنوية ، و هذا من خلال استخدام تقنية تمثلت في استبيانين وضعنا خصيصا لقياس هذه العلاقة بعد تحكيمه و ضبطه و من خلال مناقشة و تحليل النتائج نجد أن للعدالة التنظيمية علاقة بالروح المعنوية و ذلك من خلال وجود علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع و عدالة المعاملات) إلا انه تم رفض علاقة العدالة الإجرائية بالروح المعنوية.

و انطلاقا مما سبق نشير إلى أن هذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني هي جهد متواضع مقابل ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية و دراسة معمقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. راتب السعود و سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1 و 2 ، الأردن، 2009.
2. مغار عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإجهاد النفسي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم 2015/2014.
3. نوارى نوال، العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
4. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
5. عمر محمد درة ، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، 2008 .
6. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية ، 2008.
7. علي عسكر، حسن الموسوي حمدي، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999.
8. عبد العزيز جبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر، اليمن، 2004.
9. الزهرة نجاع، الروح المعنوية وعلاقتها بالقيادة الادارية، دراسة ميدانية لموظفي مؤسسة نفضال -تقرت-، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-، 2012.
10. محمود السيد ابو النيل، 1985، علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، ط1، بيروت .
11. عويد سلطان المشعان ، 1994، علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح ، ط1، بيروت
12. عبد الرحمان العيسوي ، 2003، علم النفس الصناعي ،الدار الفكر العربي، ط1، بيروت.
13. جودت بن جابر، 2004، علم النفس الاجتماعي ، ط1، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن .
14. ربيع محمد شحاتة، 2010 ، علم النفس الصناعي و المهني ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان.

15. سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي و انعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد التاسع و الستون، 2008
16. طالب محمد أبو عليم ، اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014
17. سادات لمية ، المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الخلفة، 2017
18. محمود فتحي عكاشة ، 1999، علم النفس الصناعي ، مكتبة الجمهورية ، ط1، د ب.
19. احمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية ، كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال - جامعة بنها ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2016.
20. كامل محمد محمد عويضة ، 1996، علم النفس الصناعي , دار الكتاب العلمية ، ط1، د ب.
21. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2015.

الملاحق

الملحق رقم (01) : يوضح قائمة الاساتذة المحكمين

اسماء و تخصصات المحكمين و درجاتهم العلمية

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
01	الطاهر مجاهدي	استاذ محاضر	علم النفس تنظيم و عمل	المسيلة
02	محمد بودريالة	استاذ التعليم العالي	علم النفس الاجتماعي	المسيلة
03	جلاب مصباح	استاذ محاضر	علم النفس المدرسي	المسيلة
04	بن زطة بلدية	استاذة محاضرة	علم النفس العيادي	المسيلة
05	دهيمي شهرزاد	استاذة محاضرة	علم النفس الاجتماعي	المسيلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس

استمارة البحث



أستاذي الفاضل:

يطيب لي أن أضع بين أيديك استبانته تتعلق بالروح المعنوية، أود إحاطتكم بأني أقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (العدالة التنظيمية و علاقتها بالروح المعنوية) لدى أساتذة قسم علم النفس و ذلك للحصول على درجة الماستر في علم النفس العمل و تنظيم و نظرا لخبرتكم العلمية و العملية فانه يشرفني مساهمتكم في تحكيم هذه الاستبانة، أرجو تفضلكم بقراءتها و إبداء الرأي بمدى مناسبتها لموضوع الدراسة

اسم و لقب المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	امضاء المحكم

ملاحظات	لا تقيس	تقيس	العبارات
			الرضا الوظيفي
			1 علاقتي بزملائي طيبة
			2 أشرك زملائي في حل بعض مشكلاتي
			3 أشعر بالاستقرار عندما أقوم بعملتي
			4 إن عملي في هذه المؤسسة ملائم لقدراتي ومؤهلاتي
			5 يحقق نظام الحوافز في المؤسسة مطالبنا بشكل جيد
			6 أشعر أن رئيسي يعاملني كزميل
			7 أحقق رغباتي من خلال راتبي
			الولاء التنظيمي
			8 في وظيفتي أشعر وكأني وسط عائلتي
			9 لا توجد محابة في هذه المؤسسة
			10 إنني متأكد سوف أظل محتفظا بعملتي
			11 أصل إلى مكان عملي في الوقت المحدد
			12 أواظب على عملي دون تغيب
			13 أحس بالانتماء للمكان الذي أعمل فيه
			أشارك في صنع القرارات المتعلقة بالعمل
			الاداء الوظيفي
			15 يتعامل رئيسي معنا بالشكل الذي يحفزنا للوصول إلى الأداء المطلوب
			16 إن ظروف ومتطلبات العمل ملائمة للأداء الجيد
			17 أشعر بأن مردودي جيد
			18 تؤثر مشاكلي على أداء عملي
			19 أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين
			20 لدي القدرة على الإبداع في العمل
			21 اعتمد على نفسي في إنجاز العمل



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

استمارة بحث بعنوان

علاقة العدالة التنظيمية بالروح المعنوية

تعليمية :

في إطار الإعداد لمذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم نلتبس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا وهذا من خلال حرصكم على ملاءمة هذين الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أنهما لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

المطلوب منك وضع علامة (X) في المكان المناسب

ملاحظة:

- لا تضع أكثر من إشارة لكل عبارة واحدة

السنة الجامعية: 2019/2018م

سيدي إن الهدف من الاستمارة التي تتضمن العبارات التي تبين يدك هو معرفة مدى شعورك بالعدالة التنظيمية وعليها فالرجاء الاجابة على العبارات الموجودة في هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) أما العبارة التي ترى أنها تعبر عن شعورك وتيقن أن اجابتك تبقى في حدود البحث العلمي فقط

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا
1	إن واجباتي الوظيفية مناسبة			
2	رواتب نظرائي في الشهادة العلمية تماثل راتي			
3	مسؤوليات عملي توافق راتي			
4	إن راتي يوافق المؤهل العلمي			
5	الحوافز المادية التي أحصل عليها مناسبة			
6	تطبق القرارات على الجميع بلا استثناء			
7	تتخذ قرارات العمل بأسلوب عادل			
8	في حالة أي غموض تقدم لأفراد التفاصيل أكثر			
9	هناك حرص على ابداء الرأي قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل			
10	هناك حرية الاعتراض على القرارات			
11	النمط الديمقراطي أساس المعاملة مع العمال			
12	هناك اهتمام بمصالح العمال المهنية			
13	هناك تحفيز على أداء المهام			
14	تفوض لي بعض المسؤوليات الادارية			
15	أعامل بكل اهتمام بخصوص القرارات المتعلقة بعملتي			
16	تقييم عملي قائم على ما أبدله من جهد			
17	أشعر بأن هناك عدالة في تقييم الأعمال			
18	المميزون في أدائهم مكافأهم مميزة			
19	الترقية قائمة على أساس الكفاءة			
20	التظلم مكفول في حالة التقييم الغيرعادل			

سيدي إن الهدف من الاستمارة التي تتضمن العبارات التي بين يديك هو معرفة مدى شعورك بالروح المعنوية وعليها فالرجاء الإجابة على العبارات الموجودة في هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترى أنها تعبر عن شعورك وتيقن أن إجابتك تبقى في حدود البحث العلمي فقط.

الروح المعنوية

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا
1	علاقتي بزملائي طيبة			
2	أشرك زملائي في حل بعض مشكلاتي			
3	أشعر بالاستقرار عندما أقوم بعملتي			
4	إن عملي في هذه المؤسسة ملائم لقدراتي ومؤهلاتي			
5	يحقق نظام الحوافز في المؤسسة مطالبنا بشكل جيد			
6	أشعر أن رئيسي يعاملني كزميل			
7	أحقق رغباتي من خلال راتي			
8	في وظيفتي أشعر وكأني وسط عائلتي			
9	لا توجد محاباة في هذه المؤسسة			
10	إنني متأكد سوف أظل محتفظا بعملتي			
11	أصل إلى مكان عملي في الوقت المحدد			
12	أواظب على عملي دون تغيب			
13	أحس بالانتماء للمكان الذي أعمل فيه			
14	أشارك في صنع القرارات المتعلقة بالعمل			
15	يتعامل رئيسي معنا بالشكل الذي يحفزنا للوصول إلى الأداء المطلوب			
16	إن ظروف ومتطلبات العمل ملائمة للأداء الجيد			
17	أشعر بأن مردودي جيد			
18	تؤثر مشاكلتي على أداء عملي			
19	أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين			
20	لدي القدرة على الإبداع في العمل			

