



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم التسجيل: 181835075616

عنوان المذكرة :

### العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

أستاذة قسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

أنموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

نظام LMD

إشراف الأستاذة:

عبد السلام سليمة

إعداد الطالبة:

شعبي شهرزاد

السنة الجامعية: 2023/2022



# تَشْكُرَات

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في انجاز هذا العمل وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدم رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى الأستاذة المؤطرة "عبد السلام سليمة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها، وإلى جميع الأساتذة الأفاضل.

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لي

العون ومدد لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة

لإتمام هذا البحث.

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله ، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار ...إلى من علمني العطاء بدون انتظار ...إلى من احمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله إن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد إلى حبيبي أبي العزيز .

إلى النور الذي ينير دربي في حياتي ... إلى معنى الحب والحنان والتفاني...إلى بسمه الحياة وسر الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي...إلى أعلى الحبايب أُمي الحبيبة .

والى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينبوع استقي لارتقي ... إخوتي الأعرء ( سارة ، حوته ، زينة وبالأخص زوزو )

إلى ملاكي في الحياة ..... إلى معنى الابتسامة الصادقة والبراءة ... إلى ابن أختي مازن إدريس .

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينبوع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة إلى أصدقائي

شعبي شهرزاد  
شعبي شهرزاد

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للبحث عن طبيعة العلاقة بين عدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وانطلقنا في ذلك من تساؤل الرئيسي مفاده ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وللإجابة عن هذا التساؤل اقترحنا الفرضية التالية للعدالة التنظيمية علاقة بالولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، واقترحنا الفرضيات الفرعية التالية:

- للعدالة التوزيعية علاقة بالولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

- لعدالة الإجراءات علاقة بالولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

- للعدالة التفاعلية علاقة بالولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مسيلة.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي وهم أدواته البحثية المتمثلة في (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)، وكان ميدان الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة على عينة بأساتذة الكلية المتمثلة في أساتذة قسم علم النفس، واعتمدنا في ذلك على العينة القصدية. وفي نهاية توصلنا إلى نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، العلاقة.

**Study summary:**

This study aims to search for the nature of the relationship between organizational justice and organizational loyalty. With this question, we proposed the following hypothesis of organizational justice in relation to organizational loyalty among the professors of the Department of Psychology at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila, and we suggested the following sub-hypotheses:

- Distributive justice has a relationship with organizational loyalty among the professors of the Department of Psychology at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila.

- Transactional justice has a relationship with organizational loyalty among professors of the Department of Psychology at the College of Humanities and Social Sciences - University of M'sila.

- The fairness of procedures has a relationship with the organizational loyalty of the professors of the Department of Psychology at the College of Humanities and Social Sciences At the University of M'sila.

to carry out this study, we relied on the descriptive approach and its most important research tools represented in (observation, interview, questionnaire). We relied on the intentional sample. Finally, we reached the results of the study that there is a correlation between organizational justice and organizational loyalty.

**Keywords:** organizational justice, organizational loyalty, relationship.

# الفهرس

الصفحة	المحتوى
أ. ب	مقدمة

## الفصل الأول: الإطار التصوري العام للدراسة

4	1- الإشكالية
5	2- أهمية الدراسة
5	3- أهداف الدراسة
6	4- مفاهيم الدراسة
11	5- الفرضيات

## الفصل الثاني: التموقع النظري والإمبريقي للدراسة

13	تمهيد
14	1- الاتجاهات الفكرية المفسرة للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي
14	1-1- الاتجاهات الفكرية المفسرة للعدالة التنظيمية
16	1-2- الاتجاهات الفكرية المفسرة للولاء التنظيمي
17	2- الدراسات السابقة
21	خلاصة

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

23	تمهيد
24	1- منهجية الدراسة وأسلوب تحليل البيانات
24	1-1- منهج الدراسة
25	1-2- أدوات جمع البيانات
26	1-3- مجتمع الدراسة وأسلوب اختيار العينة
28	2- مجالات الدراسة
28	2-1- المجال الزماني للدراسة
28	2-2- المجال المكاني للدراسة
28	2-3- المجال البشري للدراسة
30	خلاصة

## الفصل الرابع: العدالة التنظيمية

32	تمهيد
33	1. أهمية العدالة التنظيمية
34	2. مبادئ العدالة التنظيمية
34	3. مقومات العدالة التنظيمية
35	4. أبعاد العدالة التنظيمية
38	5. العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية
38	6. نماذج العدالة التنظيمية
39	7. طرق المحافظة على العدالة التنظيمية
41	خلاصة

### الفصل الخامس: الولاء التنظيمي

43	تمهيد
44	1. أهمية الولاء التنظيمي
44	2. خصائص الولاء التنظيمي
45	3. أنواع الولاء التنظيمي
45	4. أبعاد الولاء التنظيمي
46	5. مراحل تطور الولاء التنظيمي
47	6. قياس الولاء التنظيمي
47	7. العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي
49	خلاصة

### الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج الدراسية


51	تمهيد
52	1. عرض وتحليل نتائج الاستمارة
72	2. النتائج العامة للدراسة
73	3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
75	4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة للظاهرة
75	5. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
77	توصيات
79	الخاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
85	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	يوضح مجتمع الدراسة	01
29	يوضح أساتذة قسم علم النفس	02
52	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
53	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04
54	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	05
55	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	06
56	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة	07
57	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	08
58	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة في عدالة توزيع الحوافز المالية حسب الاستحقاق	09
59	يمثل رأي أفراد عينة الدراسة في اعتبارهم أن الراتب الشهري محفز إيجابي للعمل	10
60	يمثل رأي أفراد عينة الدراسة حول المكافأة والجهد المبذول	11
61	يمثل رأي أفراد عينة الدراسة في استفادتهم من امتيازات مماثلة لغيرهم في مؤسسة جامعية أخرى	12
62	يمثل رأي أفراد عينة الدراسة حول وضوح المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الوظيفي	13
63	يمثل رأي أفراد عينة الدراسة في اعتراض عن القرارات الإدارية غير صائبة	14
64	يمثل رأي أفراد عينة الدراسة في اهتمام المسؤولين بآراء الأساتذة قبل اتخاذ القرارات	15
65	يمثل رأي أفراد عينة الدراسة في التمييز أسلوب الإشراف بالإنصاف	16
66	يمثل رأي أفراد عينة الدراسة بالإعلام أو النشر بالنشاطات الرسمية قبل حدوثها	17
67	يمثل رأي أفراد عينة الدراسة في معاملة المسؤولين لهم بالوضوح إزاء مكانتهم الوظيفية	18
68	يوضح ارتباط بين الراتب الشهري محفزا للعمل والحالة الاجتماعية	19
69	يوضح ارتباط بين مناقشة الرؤساء للأساتذة حول القرارات المتعلقة بالوظيفة وبين الاقدمية في العمل	20
70	يمثل ارتباط الرتبة العلمية بمراقبة المسؤولين لأداء الأساتذة من أجل تقييمه	21

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
35	تشكيل ادراكات العدالة	01
52	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
53	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03
54	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	04
55	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	05
56	يوضح نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة	06
57	يوضح نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	07
58	يوضح نسب أفراد عينة الدراسة في عدالة توزيع الحوافز المالية حسب الاستحقاق	08
59	يوضح نسب رأي أفراد عينة الدراسة في اعتبارهم أن الراتب الشهري محفز إيجابي للعمل	09
60	يوضح نسب أفراد عينة الدراسة حول المكافأة والجهد المبذول	10
61	يمثل نسب رأي أفراد عينة الدراسة في استفادتهم من امتيازات مماثلة لغيرهم في مؤسسة جامعية أخرى	11
62	يمثل نسب رأي أفراد عينة الدراسة حول وضوح المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الوظيفي	12
63	يمثل نسب رأي أفراد عينة الدراسة في اعتراض عن القرارات الإدارية غير صائبة	13
64	يمثل نسب رأي أفراد عينة الدراسة في اهتمام المسؤولين بآراء الأساتذة قبل اتخاذ القرارات	14
65	يمثل نسب رأي أفراد عينة الدراسة في التمييز أسلوب الإشراف بالإنصاف	15
66	يوضح نسب رأي أفراد عينة الدراسة بالإعلام أو النشر بالنشاطات الرسمية قبل حدوثها	16
67	يمثل نسب رأي أفراد عينة الدراسة في معاملة المسؤولين لهم بالوضوح إزاء مكانتهم الوظيفية	17



مقدمة

## مقدمة

العدالة هي المطلب الأسمى والهدف النهائي لأي تجمعات بشرية متوازنة، فلا يمكن لأي تخطيط أو إستراتيجية أن تتجاوز هذا المبدأ في أبعاده السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية. وبالنظر إلى الأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فمن المنطقي أن يتم إجراء العديد من المحاولات الحادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات. وفي السنوات الأخيرة أدى وصف العدالة في المنظمات إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية. لذلك شهد عقد التسعينات من القرن العشرين، الذي يتميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية اهتماما متزايدا بالعدالة التنظيمية، بعد أن أصبحت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات فهي أكثر احتياجا إلى الشعور بالاكفاء النفسي والمادي لتوفير التزام طويل الأمد في المقابل.

تصب العدالة التنظيمية في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، حيث يتم إدراك العامل لمدى تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة من خلال مقارنة وضعيته داخل المؤسسة مع وضعية زملائه في العمل أي من خلال مقارنة مع يقدمه من جهد من أجل أداء مهامه ومع ما يتلقاه مقابل هذا الجهد لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه أي مقارنة مدخلاته مع مخرجاته في المؤسسة التي يعمل بها.

فللولاة أهمية وأثر على سير العمل وعلى تحقيق الأهداف المسطرة وتطوير أهداف المؤسسة، وحث العاملين وتحفيزهم للمشاركة في تحقيق تلك الأهداف، فقد أثبتت العديد من الدراسات أنها كلما كانت ثقافة المنظمة قوية ومتماسكة كلما عزز ذلك من الولاء التنظيمي.

الولاء التنظيمي شعور يكتسب رضا العاملين عن عملهم داخل المنظمة بسبب الحوافز المادية والمكافئات ، فهو يتضمن قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة كما لو أنها قيمه الشخصية، ولذلك على المنظمات السعي لكسب ولاء عمالها وأن ترضي دوافعهم، وتشبع رغباتهم.

ومن بين السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك الولاء التنظيمي، وهو الهدف الرئيسي الذي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقه وهو طريقة لتفعيل وتنمية الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسات الوطنية من خلال توضيح السمات الأساسية في تحقيق العدالة التنظيمية، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها بلادنا والتحديات التي تسعى إليها الدولة لتحقيق ذلك من خلال مؤسساتها المختلفة.

نظرا لأهمية موضوع العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي فان دراستنا الراهنة تحاول معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وذلك بمحاولة وضع هذا الموضوع في سياقه النظري والميداني وفي ضوء ذلك تم تقسيم هذه الدراسة إلى ستة فصول:

حيث قمنا في الفصل الأول بطرح الإشكالية الدراسة، ثم انتقلنا إلى أهمية وأهداف الموضوع، وبعد ذلك تم تحديد مفاهيم الأساسية بالإضافة إلى صياغة الفرضيات.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه التموقع النظري والإمبريقي للدراسة، حيث ضم هذا الفصل الاتجاهات الفكرية ودراسات السابقة.

احتوى الفصل الثالث على الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى منهج ومجتمع الدراسة، وأيضاً أدوات جمع البيانات وأخيراً مجالات الدراسة.

وفي الفصل الرابع تطرقنا إلى أهمية العدالة التنظيمية ومبادئها، تليها مقومات وأبعاد وأيضاً العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية، كما تناولنا نماذج العدالة التنظيمية وأخيراً طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.

أما الفصل الخامس تضمن أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه، وأيضاً أنواع وأبعاد كما تطرقنا إلى مراحل تطور الولاء التنظيمي وقياس الولاء التنظيمي، وأخيراً العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي.

الفصل السادس فيتعلق بعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها وفي الأخير خاتمة البحث.

# الفصل الأول

الإطار التصوري العام للدراسة

1- الإشكالية

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- مفاهيم الدراسة

5- الفرضيات

**1- الإشكالية:**

تعد العدالة ظاهرة تنظيمية وقيمة إنسانية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن تحدثه بإحساس العاملين كون أن العدالة مطلوبة في شتى المجالات خاصة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، لأن نجاح أي منظمة مرتبط بدرجة كبيرة بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم العناصر الفاعلة في إنتاج المؤسسات وهو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، وأصبح مصدر الأهم لتحقيق الميزة التنافسية لها لذلك زاد الاهتمام به في المؤسسات بشكل كبير من خلال توفير الظروف البيئية الملائمة التي تساعد على أداء وظيفته على أكمل وجه عن طريق تدعيم الاتجاهات الإيجابية للعاملين وحسن معاملتهم من خلال تطبيق العدالة.

وتعتبر العدالة التنظيمية من بين المواضيع جد مهمة في حقل الإدارة، حيث حظي بالاهتمام الكبير من الباحثين إذ يعتبر متغير مهم له تأثير كبير على مؤسسة ووظائفها وتظهر من خلال عدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع. فالشعور العاملين بالعدالة يؤدي زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدراتهم في حصولهم على حقوقهم وما يعنيه ذلك ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثمة الوثوق في المنظمة.

يحظى الولاء التنظيمي باهتمام كبير نظرا لأنه أهم العناصر لبلوغ أهداف تنظيمية كما يساهم إلى حد كبير في تطوير قدرات المنظمة من أجل النمو والبقاء، كما يرتبط الولاء بتوعية الموظفين في المؤسسة وعلى مستوى كفاءتهم والقيم التي يتصفون بها، فكلما كان لدى موظفين ولاء لمؤسساتهم استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها.

إن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات في عصرنا، فالعدالة التنظيمية تعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة فهي تعتبر متغير مهم وله تأثير كبير على المؤسسة ووظائفها بالأثر الذي يمكن أن يتركه إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في مكان العمل في زيادة ولائهم للمؤسسة وكذا ثقتهم في إدارتها.

فراستنا هذه تهتم بتقصي طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم النفس (جامعة مسيلة) كنموذج للدراسة باعتبار هذه الأخيرة مستها تغيرات على صعيد البنية التنظيمية من جهة والموظفين من جهة أخرى.

ومنه تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مسيلة ؟

- وسنعالج هذا التساؤل من خلال التساؤلات الفرعية:

- ما علاقة عدالة التوزيع بالولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مسيلة؟

- ما علاقة عدالة الاجراءات بالولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ؟

- ما علاقة عدالة التعاملات بالولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ؟

## 2- أهمية الدراسة:

إن أهمية أي بحث أو دراسة يقوم بها الباحث تكمن في مدى قيمة الظاهرة محل الدراسة، وتستمد دراستنا التي تتمحور حول موضوع "علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي" أهميتها من:  
أ/ أهمية العلمية:

- العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع بحثًا ودراسة لما لها من تأثير على أداء الموظفين.
  - معرفة الواقع الفعلي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالجامعة.
  - تعتبر العدالة التنظيمية جوهر للعملية الإدارية ومحور العمل الإداري الفعال.
  - تزويد المكتبة ببحث قد يفيد علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- ب/ أهمية العملية :

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ قد تساهم هذه الدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية في الجامعة والولاء التنظيمي لدى الأساتذة .  
- الرغبة في اكتساب التجربة والخبرة من خلال الاحتكاك مع المختصين في مجال دراستنا وبناءها على أسس منطقية هادفة.

- التعرف على مدى وعي المسيرين بأهمية كل من المتغيرين (العدالة والولاء التنظيمي) لدى الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.  
- القيمة الاجتماعية لموضوع العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وذلك من خلال طبيعتها داخل المؤسسة الجامعية.

## 3. أهداف الدراسة:

لكل موضوع أو دراسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وموضوع بحثنا هذا كغيره من المواضيع نسعى من خلاله إلى تحقيق العديد من الأهداف تتمثل في:

### أ/ الأهداف العلمية:

- محاولة الكشف عن طبيعة علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- بناء إطار فكري عن العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- محاولة الكشف عن محددات التي تساهم في تشكيل الولاء التنظيمي.
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع .

### ب/ الأهداف العملية:

- فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في الجامعات.

- إبراز مختلف أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسات الجامعية.
- التعرف على آليات الولاء التنظيمي وآثارها.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

#### 4. مفاهيم الدراسة :

##### أولا : مفهوم العدالة التنظيمية

##### أ / العدالة لغة :

العدل ضد الجور وما قام في النفوس انه مستقيم كالعدالة والعدولة والمعدلة وعدل الحكم تعديلا أي أقامه<sup>1</sup>، ويقال من عدل عليه في القضية فهو عادل وهي خلاف الجود.<sup>2</sup> والعدالة هي إدارة دائمة لإتيان كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير، أو إعطاء كل فرد ما يستحق دون التعدي على حقوق الغير، فهو ضد الجور والظلم. وقد وردت كلمة "عدل" وفعالها ومصدرها ومشتقاتها (28) مرة في القرآن الكريم كقوله تعالى "واتقوا يوما لا تجزي نفس عن نفس لا يقبل منها شفاعاة ولا يؤخذ منها عدل ولا هم يبصرون"<sup>3</sup>

##### ب/ التنظيم لغة:

مصدر فعل نظم والنظم التأليف، ونضمت اللؤلؤة أي جمعته في سلك والتنظيم مثله.<sup>4</sup>

##### ج/ العدالة التنظيمية اصطلاحا هي:

قبل التطرق لمفهوم العدالة التنظيمية، لا بد من القول أن العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسة وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية أجريت الكثير من المحاولات لدراساتها.

ويعد تعريف "آدمز" من أوائل التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية وأشهرها، حيث يعرفها أنها الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية التبادل، تشبه أي عملية تبادل تجار وتكون بين الموظف ورب العمل. نجد هذا التعريف مقارنة بين الشعور بالعدالة التنظيمية والشعور بعدم العدالة أي تبادل تجاري حيث يقارن فيه الفرد بين ما قدمه من سلعة أو خدمة مع ما حصل عليه في المقابل، حيث انه إذا كان ما حصل عليه أقل مما قدمه يشعر الفرد بعدم وجود عدالة في عملية التبادل. كما يلاحظ أن هذا التعريف ركز فقط على الجوانب المادية لعملية التبادل وأهمل الجوانب التنظيمية غير الملموسة والإجرائية، إضافة إلى إهماله للجوانب الإنسانية، وهذا ما سيتداركه الباحثون الذين تابعوا دراسة متغير العدالة التنظيمية فيما بعد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مجد الدين الفيروز الإبادي: قاموس المحيط، دار الحديث القاهرة، ط1، القاهرة، 2001، ص 1061.

<sup>2</sup> ابن منظور: لسان العرب، الجزء 2، دار المعارف، ط1، مصر، ص 2838.

<sup>3</sup> القرآن الكريم: سورة البقرة الآية 48.

<sup>4</sup> ابن منظور، المرجع السابق، ص 560.

<sup>5</sup> سليمان تيش محمد لمين وآخرون، مجلة الأكاديمية الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 1، 2020، ص 41.

ويتفق "بايرز" و"رو" Bayars et Rue في تعريفه للعدالة التنظيمية مع التعريف السابق، حيث يرى بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.<sup>1</sup>

أشار "جرينبيرج وبايس" Greenberg et Yabs أن العدالة التنظيمية مصطلح يستخدم لوصف دور الإنصاف في المعاملة وذلك بشكل خاص في المواقف أو مواقع أماكن العمل، وأنها تتعلق بشكل خاص بالطرق أو الأساليب التي يحدد بها الموظف أو المستخدم إذا كان التعامل معه يتم بشكل متساوي وعادل في عمله، وبالتالي تؤثر تحديات الموظف وتقديراته هذه في المتغيرات الأخرى المرتبطة بالعمل. وعرفها دانيال وآخرون بأنها مدركات الموظفين لمعاملتهم بصورة خيالية من التحيز من قبل المنظمة وقادتها. وأشار "بينز" آخرون إلى أن العدالة التنظيمية تتمثل في إدراك العاملين لمدى معاملتهم بشكل منصف فيما يتعلق بأشياء مثل توزيع المكافآت التي يحصلون عليها والإجراءات التي يستخدم في صنع القرارات المؤثرة عليهم، وذكر "فولجروكر وبانزانو" أن العدالة التنظيمية تتعلق بمدركات العاملين عن الإنصاف في علاقاتهم الوظيفية أو علاقات العمل.<sup>2</sup>

كما يضيف "آدمز" أن العدالة التنظيمية هي مقارنة الفرد معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل فرد آخر، فإذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة. في هذا التعريف يبرز "آدمز" أهمية المقارنة عند الحكم على درجة العدالة التنظيمية، حيث يتضح من هذا التعريف أنه لا يهم فقط تصور الفرد عن معدل الجهود المبذول مع ما يحصل عليه من المنظمة، بل أن هذا التصور تحكمه عملية المقارنة بين ما يحصل عليه الفرد وما يحصل عليه زملاؤه الذين يبذلون نفس الجهد.<sup>3</sup>

كما يعزز ذلك تعريف "الفهداوي" و"القطاونة"، على أن العدالة التنظيمية هي "قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة. وبينما يقتصر طرف آخر على تحقيق بعد واحد لتحقيق العدالة التنظيمية، فيرى "فوره إيرلي" على أنها تعكس كل من عدالة مخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في تلك المخرجات. ففي كل الأحوال هناك مقارنة مرجعية معيارية لمقارنة للإجراءات والتفاعلات، فتبقى العدالة التنظيمية بين محكي التطبيق والإدراك الذين طرفيه الفئة المسيئة والفئة الفاعلة.<sup>4</sup> ومن خلال كل التعاريف السابقة، يتضح أن العدالة التنظيمية هي عملية إدراكية تنتهي بحكم ذاتي ونسبي يتعلق بالعلاقة التبادلية بين ما يقدمه الفرد وما يجنيه من المنظمة مادياً ولا مادياً، حيث تتضح النسبية في أن ما يحصل عليه هو قابل للقياس وإن كان ذلك يتضح أكثر في الجانب التوزيعي المادي، بينما ما يقدمه

<sup>1</sup> خيري أسماء: العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، تحت إشراف رضا فجة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية، 2020/2019، ص 10.

<sup>2</sup> محمد در: العدالة التنظيمية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، تحت إشراف نور الدين حقيقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، السنة الجامعية 2016/2015، ص 98.

<sup>3</sup> سليمان تيش وآخرون، المرجع السابق، ص 41.

<sup>4</sup> فاطمة الزهراء حروز: مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، العدد 02، المسيلة، الجزائر، 2020، ص 99.

يعتبر غامضا وغير قابل للقياس، فتقديمه لجهد كبير أو امتلاكه لشهادة عليا لا يعني انه قدم عملا بكفاءة عالية.

حيث يمكننا تعريف العدالة التنظيمية على أنها درجة إدراك الموظف بان هناك تناسبا بين ما يقدمه للمؤسسة من جهد وخبرة ومستوى تعليمي وبين ما تقدمه له هذه الأخيرة من عوائد مادية، ووجود إجراءات دقيقة وغير منحازة، وتعاملات تتسم بالاحترام من طرف المشرف.<sup>1</sup>

#### د/التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:

هي درجة إدراك أستاذ التعليم الجامعي لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل الإدارة الجامعية من خلال مقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات، بإضافة إلى إحساسه بعدالة التعامل مقارنة بزملائه .

#### ثانيا : مفهوم الولاء التنظيمي

##### أ /الولاء لغة :

الملك والقرب والقربة والنصرة والمحبة، الولاء الموالون والولي من القريب.<sup>2</sup> والولاء هو الانتساب والانتماء عندما نقول إن لأبناء ولاء لإبائهم، فان ذلك يعني انتمائهم وإخلاصهم لهم، فالولاء ينطوي على الالتزام والنصرة.

\*وفي القرآن الكريم قوله تعالى "وذلك بان الله مولى الذين امنوا وان الكافرين لا مولى لهم"<sup>3</sup>

##### ب/ الولاء التنظيمي اصطلاحا :

الولاء مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون إن الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبرزها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء .

كما يعتبره علماء الاجتماع أيضا مفهوما قديما وان الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. واعتبروه مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لان تلك المنظمات تسعى لتحقيق اكبر قدر من ولاء الأفراد لها، فهو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذين يحصلون عليه منها. فهو من المتغيرات المهمة التي يكون لها انعكاس على المجال التنظيمي باعتبار الولاء التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة.<sup>4</sup>

\* وقد قدم "مدحت محمد أبو النصر" مجموعة من تعاريف للولاء التنظيمي نذكر منها وهي كالتالي:

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.

<sup>1</sup> سليمان تيش تيش وآخرون، المرجع السابق، ص 42.

<sup>2</sup> إبراهيم أنيس عبد الحليم منتصر وآخرون: المعجم الوسيط، مجلد 1، ط4، 2004، ص 1058.

<sup>3</sup> القرآن الكريم: سورة محمد، (الآية 11).

<sup>4</sup> محمد در: المرجع السابق، ص 122.

- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيءٍ مهمه.
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهتم الإنسان.<sup>1</sup>
- \* وقد عرفه "شيلدون" Sheldon على أنه توجه لأصحاب المنظمات حيث يعمل على ربط هوية الفرد بها. وحدد "شيلدون" هذا الاتجاه في عنصرين هما: جانب الاستثمار، والاندماج الاجتماعي، ويقصد به تفاعل وتوحد الفرد مع أعضاء التنظيم.<sup>2</sup> ويعرف "ستراس" Strees الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمنظّمته ومساهمته الفعالة فيها. ويراه كل من كوك ووال بأنه رد فعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة.
- أما "بروتر" brouter فقد عرف الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظّمته وارتباطه بها.<sup>3</sup>
- \* ويرى "ناصر قاسمي" الولاء التنظيمي أنه أحد مكونات الالتزام التنظيم الذي يعبر عن الارتباط العاطفي بين العامل ووجهات أخرى في التنظيم.<sup>4</sup>
- \* ويعرف "بروس" bross أن الولاء التنظيمي بوصفه مناصرة وتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في منظّمته والمودة والصدقة المؤثرة فيه اتجاه تحقيق الأهداف والقيم المنظمة وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة وهي:
- التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.
- الاستغراق: المقصود به الانهماك والانغماس النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.
- الإخلاص والوفاء: والمقصود به شعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة، أما الوفاء هو ثبات على الحب.<sup>5</sup>
- \* وأشار "ريتشارد كول" أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عال وهو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء وهي:
- اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال.
- العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء .

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ابتراك للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص 38.

<sup>2</sup> مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في الأصول والإدارة التربوية، تحت إشراف الخليفات، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، السنة الجامعية 2010/2009، ص 07.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 08.

<sup>4</sup> عبد المالك مجادية: مجلة دراسات، العدد 1، فبراير 2018، ص 172.

<sup>5</sup> بن دحو سمية: مجلة التنمية البشرية، العدد 07، 2017، ص 216.

- مستوى عال من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال.<sup>1</sup>  
حيث يشير الولاء التنظيمي إلى استعداد الموظف إلى بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم.<sup>2</sup>

### ج/ التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي :

هو اندماج أستاذ جامعي وارتباطه بمؤسسته ورغبته القوية في الاستمرار داخلها والامتثال بقيمتها والإيمان بأهدافها مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي الايجابي كالإبداع والتضحية في العمل.

<sup>1</sup> إيهاب احمد عويضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف سامي علي أبو راس، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2009/2008، ص 130.

<sup>2</sup> محمد احمد سليمان: الرضا والولاء الوظيفي، ط1، 2012، ص 149.

5. الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .

- توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .

- توجد علاقة بين عدالة التعاملات والولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .

# الفصل الثاني

التموقع النظري والإمبريقي للدراسة

1- الاتجاهات الفكرية المفسرة للعدالة

التنظيمية والولاء التنظيمي

2- الدراسات السابقة

### تمهيد:

لا يمكن الشروع في دراسة أي موضوع دون وجود خلفية نظرية ومعرفية مسبقة لهذا الموضوع، هذه النظرة المسبقة هي التي تدفع الباحث إلى الدراسة والبحث حيث يعد هذا الفصل بمثابة الباب الذي نلج من خلاله لهذه الدراسة.

وفي هذا الفصل سوف نحاول تجسيد نظرتنا بدءا بعرض أهم الاتجاهات الفكرية المفسرة للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ثم استعراض الدراسات السابقة.

**1- الاتجاهات الفكرية المفسرة للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي:**

**1.1 الاتجاه الفكري للعدالة التنظيمية:**

**أ. نظرية العدالة لآدامز:**

تعود جذور التاريخية لهذه النظرية إلى **j.stacy Adams** وأثناء عمله كباحث نفسي في شركة **General Electric** استطاع أن يقدم هذه النظرية. حيث أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة. فعندما يشعر الفرد انه لا يعامل بشكل عادل من قبل منظمته، فان هذا الشعور يمكن أن يخلق آثارا عكسية على تحفيز وأداء الفرد في العمل، ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة جهود الأفراد ومكافآتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة.<sup>1</sup>

\* وتقوم هذه النظرية على نقاط رئيسية وهي كالتالي :

الفرد: الشخص الذي يدرك العدالة أو عدم العدالة.

المقارنة بالآخرين: مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات لنتائج.

المدخلات: وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعلم أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق.

النتائج: ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاقرار والتمتع والأجور والتقدير.<sup>2</sup>

\* وقد بنى "آدمز" هذه النظرية على الفرضيتين التاليتين:

أ. أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة خاصة بالشخص المرجعي.

وقد عرف آدمز المخرجات على أنها: الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل: النقود والمكافآت وزيادة السلطة وتحسن المركز الاجتماعي، والمدح والتقدير ومهام العمل الشاقة". أما المدخلات فهي: "الصفات أو الخصائص التي يبتكرها الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، والجهد والدافع".

ب. أن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فان الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

\* الغضب: إذا أدرك الفرد أن مداخلته تفوق مخرجاته بصفة كبيرة، وان نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشكل المرجعي.

\* الشعور بالذنب: إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مداخلته بدرجة كبيرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>رعد حسن السرن: **نظرية الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، 2004، ص 291.

<sup>2</sup> رعد حسن السرن ، المرجع نفسه، ص 291.

<sup>3</sup> رعد حسن السرن ، المرجع نفسه ، ص 291

**\*المقاربة النظرية بين الدراسة الحالية والنظرية هي:**

أخذت نظرية العدالة أساساً فكرتها في تفسير العدالة التنظيمية، حيث أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية التي قام بها آدمز الذي يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة المساواة أو عدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته. فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد مثل مستوى الجهد في العمل للمخرجات مثل الدخل والراتب مقارنة بنسبة مشابهة بالنسبة للآخرين ونظراً لهذه المقارنة تدعى هذه النظرية أيضاً نظرية المقارنة الاجتماعية.<sup>1</sup>

وتتضح نظرية العدالة في الدوافع والرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون بأن مكافأة المنظمة كالراتب والاعتراف والتقدير موزعة بالتساوي بينهم. وفق لجدارتهم (أي درجة استحقاق كل واحد منهم). وتعتمد هذه النظرية كما أسلفنا على فكرتي المدخلات مثل العمر ومستوى التعليم والمهارة والعوائد مثل الدخل بالنسبة للفرد. وهنا الفرد يقوم بمقارنة معدل مدخلاته ومخرجاته بمعدل مدخلات ومخرجات أقرانه الآخرين للخروج بنتيجة محددة حول ما إذا كان هناك إنصاف أم لا في التعويضات، ويقارن الفرد نفسه بالآخرين وفق متغيرين الأول الناتج أو المخرجات مثل الأجر والمكانة والمزايا الإضافية والأمر الثاني يتمثل في المدخلات التي يعطيها الفرد للمنظمة مثل مقدار الجهد المبذول وخبرته فهي تهتم بالمدخلات والمخرجات كما يدركها الفرد فبعد المقارنة إن أدرك الفرد تساوي النسبتين شعر بالعدالة وإن كان العكس شعر بعدمها أي بعدم الرضا عن عمله وبالتالي انخفاض إنتاجيته، فهي تقوم على أساس أن الفرد يرغب في الحصول على معاملة عادلة تضمن له التعويض العادل على مجهوداته ونشاطه هذه العدالة يكتشفها من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته، مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته، في حين أن عدم العدالة هي اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين فنجد آدمز يؤكد على أن عملية مقارنة العدالة تقوم على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات ولقد قدم آدمز من خلال هذه المقارنات تفسيراً لحالة الرضا عن العمل وأسبابه، فاعتبر العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة متبادلة يقدم الفرد العامل فيها جهوده وخبرته مقابل الحصول على عوائده مثل الأجر.<sup>2</sup>

كما أن الأفراد يسلكون طرقاً مختلفة بشأن إدراك العدالة أو عدمها بسبب اختلاف تفضيلاته وطبقاً لهذا المفهوم قسم مايلز الأفراد إلى ثلاث فئات، المؤثرون وهم الأفراد الذين يميلون إلى العطاء أكثر مما يأخذون، والمساوون وهم الذين يشعرون بالعدالة عندما يتساوى معدل العدالة عندهم مع معدل العدالة عند الآخرين، والأثانيون وهم الأفراد الذين لا يشعرون بالعدالة إلا في حالة أن تكون المعادلة في صالحهم.<sup>3</sup>

وأن مفهوم العدالة التنظيمية يتضمن جانبا دينيا، وإنسانيا ووظيفيا وعليه فإن إحساس الأفراد في المنظمة باختلاف مستويات العدالة التنظيمية من شأنه أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل كبير

<sup>1</sup> حمزة معمري : إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة ، رسالة دكتوراء في علم النفس العمل والتنظيم ،تحت إشراف بن زاهي منصور ، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، السنة الجامعية 2013/2014 ، ص 71

<sup>2</sup> حمزة معمري ، المرجع نفسه ، ص 71

<sup>3</sup> حمزة معمري ، المرجع نفسه، ص 71

مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة. وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى الرضا والالتزام الوظيفي والثوق في المنظمة وبالتالي فإنه يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات للعاملين بالمنظمة وبالتالي الارتقاء بسلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### 2.1 الاتجاه الفكري للولاء التنظيمي:

#### أ. نظرية إميل دوركايم:

اهتم دوركايم بتحليل العلاقات بين المؤسسات الاجتماعية بعضها مع بعض وعلاقتها بالإطارات الاجتماعية حيث رأى من المستحيل فهم الحقائق الاجتماعية مثل الدين والأخلاق والقانون دون فهم علاقتها بعضها البعض داخل الإطار الاجتماعي الذي نشأت وتطورت به ، حيث تقوم هذه النظرية على رفض فكرة أن الفرد هو الوحدة الأولية للمجتمع ، وتؤكد بان المجتمع سابق في وجوده على الفرد (أي أن وعي الأفراد بوجودهم وخصائصهم نابع من الجماعة وخصائصها) ، وعلى ذلك فقد رفض دوركايم فكرة أن العوامل الاجتماعية الجماعية يمكن أن تكون وأن تفسيرها عوامل نفسية أي فردية.<sup>2</sup>

\* وقد بنى دوركايم هذه النظرية على افتراضات وهي :

لقد افترض دوركايم العقل الجمعي كشيء موضوعي ناتج عن دمج وتجاذب النفوس الفردية بعضها البعض الآخر، فهو كائن نفسي جديد وان له شخصية نفسية من جنس جديد. وبذلك يتميز الشعور الجمعي عن الشعور الفردي كلياً.

ويرى أن المجتمع يقوم على القوى التي تربط الناس ببعضهم، فعندما يضعف التماسك الاجتماعي يمرض المجتمع.<sup>3</sup>

#### \* فالمقاربة النظرية بين الدراسة الحالية والنظرية هي:

هنا درس إميل دوركايم موضوع الولاء التنظيمي في كتابه تقسيم العمل الجماعي فهو يعتبر المنظمة أسرة ويفترض أن يعم الوئام والولاء بين أفرادها، كما انه يرى أن علاقة داخل المنظمات ممكن أن يكون فيها خلاف نظراً لطبيعة العلاقة بين المديرين والموظفين، وفي اعتقاده انه بالإمكان التحكم فيه عن طريق القواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، والتي تيسر عملية الانسجام بين أفراد المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد در: المرجع السابق، ص 150.

<sup>2</sup> رعد حسن السرن: المرجع السابق، ص 465.

<sup>3</sup> إميل دوركايم: قواعد المنهج في علم الاجتماع، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1950، ص 212.

<sup>4</sup> كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، تحت إشراف شوية سيف الإسلام، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2010/2009، ص 43.

**2- الدراسات السابقة:**

**2-1 - الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية:**

أ - هذه الدراسة قام بها "شذا لطفي محمود محمد"، بعنوان درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

- وانطلق الباحث من إشكالية: ما درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

**- الفرضيات:**

1. التعرف إلى درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .

2. التعرف إلى العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين.

- وقد تكون مجمع الدراسة من (12388) معلم ومعلمة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2010 - 2011).

- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار الدراسة بصورة العينة الطبقة العشوائية وحدد الباحث المديرية التي شملتها الدراسة بحيث أجريت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومي في مديريات التربية والتعليم وكان عندهم (555) معلما ومعلمة بالنسبة 54,5 من مجتمع دراسة.

- استخدم الباحث "استبيان" وتم توزيعه على عينة دراسة واسترجع منه 459 استبانة أي ما نسبته (83%) من حجم العينة.

**نتائج:**

\* أن درجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيره جدا في المجال الكلي ومجالاتها الفرعية خاصة في (عدالة التعاملية) .

\* أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية هي كانت كبيرة جدا في مجال الكلي ومجالات (العلاقة بين المعلمين والمدير التقدير واحترام الذات وكانت كبيرة في مجال المهام والواجبات)

توجد علاقة إرتباطية ايجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شذا لطفي محمود محمد: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، تحت إشراف الحلو غسان، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، السنة الجامعية 2012/2013.

ب- دراسة بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والإتباع للباحثين أدمز واسحق دراسة ميدانية في المؤسسات البنكية في ماليزيا سنة 2009. عينة الدراسة: بلغ حجم العينة 339 موظف. أدوات الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته استبيان كأداة رئيسية. نتائج الدراسة:

- تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين وذلك من خلال تأثير نظرية التبادلية كوسيط بينهما وهي نتيجة تؤكد نظرية التبادل.
  - تؤثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في بعد واحد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو بعد الإيثار.
  - هناك علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والإتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة من جهة أخرى.
  - وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة.
  - لم تؤثر كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>
- 2-2 دراسة سابقة متعلقة بالولاء التنظيمي:

أ- دراسة بعنوان "الولاء التنظيمي الفعال بين مديري المدارس العليا للباحث هوكينز حيث تهدف الدراسة إلى تأثير متغيرات العمر والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والشعور بالإنصاف على درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس العليا في الو.م.أ.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من (397) مديراً من مديري المدارس العليا في الو.م.أ.

- استخدمت لدرسته الاستبيان كأداة للوصول إلى النتائج المتعلقة بتوقعات الولاء التنظيمي. نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة أن هناك ارتباطاً بين الولاء التنظيمي ودرجة الشعور بالإنصاف والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والعمر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سمية جفيلد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس، تحت إشراف عيسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، السنة الجامعية 2015/2016.

<sup>2</sup> ماهر على الصالح السالم: الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثاني العام وعلاقته بالمشاركة في اتحاد القرار، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، تحت إشراف شالاتي لينا، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، السنة الجامعية 2014/2015.

ب- هذه الدراسة قام بها الشريط الشريف محمد "بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري محمود "قسنطينة".  
- وانطلق الباحث من إشكالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة "سونلغاز" لدى فئة الإطارات الوسطى؟

#### الفرضيات:

- هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء المؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى.
- كلما كان الاتصال شفوياً بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء من الإطارات الوسطى.
- كلما كان الاتصال كتابياً بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.
- كلما كان الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة واضحاً كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.
- وقد تكون مجتمع الدراسة 83 إطاراً، ونظراً لصغر حجم فقد عم الحصر الشامل كأسلوب يتم من خلاله جمع المعلومات من عناصر المجتمع ككل.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال التعرض لطيفة الاتصال السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي واعتمد على أداة الاستمارة.

#### نتائج:

- عدم وجود فرق بين الإداريين والتقنيين حول الولاء التنظيمي.
- طبيعة النشاط لا تؤثر على الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.<sup>1</sup>

#### تعقيب على الدراسات السابقة :

لقد تناولت الدراسات السابقة متغير العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وذلك من خلال ربطها بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل دراسة شذا لطفي محمود محمد بعنوان درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ودراسة شريط الشريف محمد بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.  
- ومن خلال هذه الدراسات التي تم عرضها يتضح أنها تعددت من حيث أوجه التشابه والاختلاف في متغيرات الدراسة نذكر منها:

<sup>1</sup> شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، تحت إشراف بويابة محمد الطاهر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، السنة الجامعية 2008/2009.

### أوجه التشابه:

- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي .
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها لاستمارة كأداة بحثية لجمع المعلومات.
- لقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للمحور الأول وهو العدالة التنظيمية من حيث أبعاد ونماذج والعوامل المؤثرة وأيضا طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.
- اتفقت أيضا الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لأحد جوانب محور الثاني والمتمثل في الولاء التنظيمي من حيث خصائصه و أبعاده واهم مراحلها.

### أوجه الاختلاف:

- تختلف دراسة الحالية عن دراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث في دراستنا اعتمدنا على أساتذة علم النفس بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئة التي تمت فيها الدراسة مثل دراسة شذا لطفي التي أجريت في منطقة نابلس (قسنطينة)، أما دراستنا كانت في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم النفس بجامعة مسيلة.
- تختلف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة.

### خلاصة:

لقد اشتمل هذا الفصل على استعراض أدبيات الموضوع والدراسات السابقة التي تعد أهم وأحد أجزاء البحث العلمي، والتي من شأنها أن تساعد في فهم موضوع البحث نفسه، ومعرفة مختلف الآراء حول الموضوع، والاطلاع على كافة النتائج والنظريات والأفكار الجديدة. الأمر الذي يمكن الباحث من اتخاذ القرارات الصائبة ذات الصلة بالأجزاء الأخرى في البحث.

# الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة  
1- منهجية الدراسة وأسلوب

تحليل البيانات

1.1. منهج الدراسة

2.1. أدوات جمع البيانات

3.1. مجتمع الدراسة

2- مجالات الدراسة

1.2. المجال الزمني للدراسة

2.2. المجال المكاني للدراسة

3.2. المجال البشري للدراسة

**تمهيد:**

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وأيضاً الطريق المساعد للوصول إلى الواقع، حيث يعد هذا الجزء من بين الأجزاء التي يتم فيها جمع المعلومات عن ميدان الدراسة وأسلوب المتبع في إنجازها التي تساعد على الإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها. وبناء على ذلك تناولنا في هذا الفصل منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وأيضاً عينة الدراسة، وفي الأخير تطرقنا إلى مجالات الدراسة.

**1. منهجية الدراسة وأسلوب تحليل البيانات :**

العمل الميداني في البحث العلمي هو عمل مضبوط الخطوات والمراحل محدد الوسائل والأهداف، فهو عبارة عن إستراتيجية متكاملة تجمع بين خطة العمل النظري والميداني، تدرس من خلالهم كل التوقعات والصعوبات التي يمكنها أن تواجه الباحث، لان أي عمل علمي يحتاج إلى تحديد القواعد المنهجية التي سيتبعها من اجل الحصول على النتائج كما يحتاج إلى تقديم مجتمع البحث وتعريفه بدقة وبصورة مضبوطة، وهذا كله من اجل الاطمئنان إلى النتائج المستحقة من البحث.<sup>1</sup>

**1.1. منهج الدراسة:**

يعتبر المنهج الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات ونتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.<sup>2</sup> ومن خلال هذا فان طبيعة الموضوع تفرض علينا المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم لها باستخدام أهم أدواته البحثية، باعتبار أن هدفنا هو تسليط الضوء على العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي.

يعرف المنهج الوصفي على انه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمها عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.<sup>3</sup> كما يعرفه محمد شفيق بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>4</sup>

- ولقد اخترنا المنهج الوصفي لقدراته على :

\* وصف الواقع الفعلي للظاهرة .

\* وصف استجابات أفراد عينة الدراسة.

\* وصف مستوى ممارسة العدالة التنظيمية وتقديراتهم حول مستوى ممارسة الولاء التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- وهذا ما سوف نحاول إثباته ميدانيا .

<sup>1</sup> عبد السلام سليمة: **التحضر الصناعي بالوسط الريفي ومشكلاته الاجتماعية**، رسالة دكتوراه في ديمغرافيا حضرية، تحت إشراف احمد مسعودان، كلية العلوم الإنسانية لاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف، السنة الجامعية 2017/2018، ص 46.

<sup>2</sup> عمراوي حميدة: **منهجية البحث العلمي**، دار البحث، ط 1، قسنطينة، 1985، ص 96.

<sup>3</sup> بشير صابح الراشدي: **مناهج البحث التربوي**، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

<sup>4</sup> حمد شفيق: **البحث العلمي**، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 80.

**2.1. أدوات جمع البيانات****أ. الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم الوسائل جمع البيانات والمعلومات، فهي عملية مشاهدة الظواهر ومتابعة سيرها.

وتعرف الملاحظة على أنها عملية أساسية للبحث العلمي، لأنها توفر العناصر الجوهرية للعلم وهي الحقائق. وتعرف أيضا على أنها الأداة التي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة، وتجميع أكبر قدر من المعلومات حول الموضوع.<sup>1</sup>

ومن خلال زيارتنا الميدانية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تم استخدام لهذه الأداة، وذلك من خلال ملاحظة ردود أفعال المبحوثين، وكانت ملاحظة بسيطة أي من خلال التطرق إليها أثناء زيارتنا ولهذا بلغت أهمية كبيرة في الدراسة.

يقصد بالملاحظة البسيطة ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية.<sup>2</sup>

**ب. المقابلة:**

اعتمدنا على المقابلة كأداة ثانوية مساعدة لجمع البيانات حول ميدان الدراسة، فالمقابلة هي أداة تسمح للباحث للحصول على معلومات إضافية حيث تتم بين الباحث وبين فرد أو مجموعة من الأفراد من عينة البحث.<sup>3</sup> وهي أيضا عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.<sup>4</sup>

لقد قمنا بتطبيق المقابلة الغير مقننة التي تجسدت من خلال اللقاء الذي تم مع مسؤولين من اجل التعرف على ميدان الدراسة.

كانت المقابلة الأولى في 2023/02/22 مع الأمانة العامة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وبضبط مع مصلحة المستخدمين ، حيث كانت محاور هذه المقابلة كما هي :

- معرفة المجال الزمني الكلية .
- معرفة تعداد الأساتذة بالكلية خلال الموسم الجامعي 2023/2022
- وفي يوم 2023/04/27 قمنا بالمقابلة مع رئيس قسم علم النفس النفس ، حيث كانت محاور هذه المقابلة كالتالي :

- استفسار عن توقيت أساتذة من اجل توزيع الاستمارات .

<sup>1</sup> الصديق بخوش: **منهجية البحث العلمي**، دار قرطبة، ط 1، الجزائر، 2010، ص 72.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط1، الجزائر، 2002، ص 154.

<sup>3</sup> وائل عبد الرحمان التل وآخرون: **البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2007، ص 108.

<sup>4</sup> رشيد زرواتي: المرجع السابق، ص 148.

## ج. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، وذلك يرجع لما تحققه من مزايا على مستوى الجهد والوقت وأيضاً سهولة معالجة البيانات إحصائياً.

يمكن تعريف استمارة على أنها نموذج يضم مجموعة الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.<sup>1</sup>

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة وقدرت ب 22 سؤالاً كلها أسئلة تحمل دلالة على موضوع الإشكالية المدروسة، حيث تنقسم الاستمارة إلى ثلاث محاور بالشكل التالي:

\* المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية للمبحوثين ( من سؤال 1 إلى 6)

\* المحور الثاني: خصص للعدالة التوزيعية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ( من سؤال 7 إلى 11)

\* المحور الثالث: خصص للعدالة الإجراءات وعلاقتها بالولاء التنظيمي ( من سؤال 12 إلى 17)

\* المحور الرابع : خصص للعدالة التعاملية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ( من سؤال 18 إلى 22)

**1.3. مجتمع الدراسة وأسلوب اختيار العينة:****أ . مجتمع الدراسة:**

بناءً على الأهداف المسطرة والتي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة فإن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الأساتذة الكلية الذي بلغ عددهم 247 أستاذ ، وتمت الدراسة على أساتذة قسم علم النفس كعينة وعددهم 57 أستاذ ، وذلك حسب ما جاء في الجدول رقم (01) الذي يبين توزيع الأساتذة على الأقسام .

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، المرجع نفسه ، ص 123.

## الجدول (01): يوضح مجتمع الدراسة

الرقم	القسم	مجتمع الدراسة	أستاذ التعليم العالي		أستاذ محاضر		أستاذ مساعد				
			ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى			
1	التاريخ	64	27	01	17	05	04	00	08	02	00
2	علم النفس	57	17	10	12	14	01	03	00	00	00
3	علم الاجتماع	36	10	08	05	05	04	02	01	01	00
4	علوم الإعلام والاتصال	44	05	03	10	06	02	02	06	08	01
5	علوم إسلامية	31	08	02	12	01	03	00	04	01	00
6	الفلسفة	15	03	00	04	02	02	00	04	00	00
	المجموع	247	70	24	60	33	16	07	23	12	01
	المجموع الكلي	247	94		93		23		35	02	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات الكلية من الدراسة .

\* حيث تعرف العينة على أنها جزء من الكل يختاره الباحث لأجل الحصول على بيانا يتعلق بموضوع بحثه.<sup>1</sup>

ب. أسلوب اختيار العينة :

- ويعد اختيار العينة من الأمور الضرورية والمهمة للدراسة، ومن المعروف أنها أصعب وأهم الخطوات في البحث العلمي الميداني، لذا يجب على الباحث أن يراعي عند اختياره للعينة وأن تكون ممثلة للمجتمع الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة.

- ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية وهي العينة التي يكون فيها الاختيار على أساس حر من قبل الباحث ، وحسب طبيعة بحثه بحيث يحقق الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإحصائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 47.

<sup>2</sup> محمد در : مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي ، العدد 09 ، الجزائر ، 2017 ، ص 315.

2/ مجالات الدراسة

2. 1. المجال الزمني للدراسة: تمت هذه الدراسة على فترات متفاوتة وزعت كالتالي:

المرحلة 1: كان هذا في 20 فيفري 2023 حيث تم إجراء زيارة استطلاعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بغية الحصول على معلومات على أفراد عينة الدراسة من عدد الأساتذة ومقابلة بعض المسؤولين.

المرحلة 2: قمنا في هذه المرحلة بجمع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الإحاطة النظرية بموضوع البحث حيث امتدت من 3 مارس 2023 إلى 20 ابريل 2023.

المرحلة 3: تمت في هذه المرحلة توزيع الاستمارات في 30 ابريل 2023، وذلك بعد إعدادها مع الأستاذة المشرفة وتحكيمها من قبل أستاذين من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث قمنا بتوزيع 57 استمارة وتم إلغاء 4 استمارات لعدم الإجابة على كل بنود الاستمارة لتتوصل في الأخير إلى 53 استمارة من العدد الإجمالي.

**2.2 . المجال المكاني للدراسة:**

أجريت هذه الدراسة على مستوى جامعة محمد بوضياف - المسيلة - وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

**نبذة عن الكلية مجال الدراسة:**

نشأت بموجب المرسوم رقم 12-361 المؤرخ في 8 أكتوبر 2012 اثر تقسيم كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وبعد صدور القرار رقم 1166 المؤرخ في 16/11/2015 المتمم والمعدل للقرار رقم 462 المؤرخ في 13/12/2012 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي:

\* قسم علم الاجتماع

\* قسم الفلسفة

\* قسم العلوم الإسلامية

\* قسم التاريخ

\* قسم علم النفس

\* قسم الإعلام والاتصال

- حيث تقتصر هذه الدراسة على أستاذ التعليم الجامعي بقسم علم النفس.

**2. 3. المجال البشري للدراسة :**

أساتذة علم النفس حيث بلغ عددهم 57 أستاذ.

## الجدول (02): يوضح أساتذة قسم علم النفس

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	17	10	27
02	أستاذ محاضر صنف (أ)	12	14	26
03	أستاذ محاضر صنف (ب)	01	03	04
04	أستاذ مساعد صنف (أ)	00	00	00
05	أستاذ مساعد صنف (ب)	00	00	00
				المجموع
				57

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق الكلية

**خلاصة:**

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات التي تم استخدامها كونها تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بدأ بتحديد نوع المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي وتبيان مجتمع الدراسة حيث استخدمنا طريقة المسح الشامل، ثم توضيح أدوات جمع البيانات (الملاحظة، الاستمارة، المقابلة)، وأخيرا تحديد مجالات الدراسة، (المجال الزمني، المجال المكاني والبشري).

# الفصل الرابع

## العدالة التنظيمية

### تمهيد

1. أهمية العدالة التنظيمية
2. مبادئ العدالة التنظيمية
3. مقومات العدالة التنظيمية
4. أبعاد العدالة التنظيمية
5. العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية
6. نماذج العدالة التنظيمية
7. طرق المحافظة على العدالة التنظيمية

**تمهيد:**

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حالياً، إذ حظي باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات. حيث أن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم مما يضمن الأداء الجيد للمنظمة. من خلال هذا تم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية العدالة التنظيمية ثم الانتقال إلى مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية، وكذا التطرق إلى أبعاد العدالة التنظيمية وكذلك نماذج والعوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية، وأخيراً تطرقنا إلى طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.

**1- أهمية العدالة التنظيمية:**

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي:

\* إن شعور الموظف بعدالة الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها مما يدفعه لبذل جهوده لرفع مستوى الإنتاج والأداء.<sup>1</sup>

\* إبراز العدالة التنظيمية لمنظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والبيئية عند العمال، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة التنظيمية في المؤسسة.

\* تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور العامل بعدم المساواة يولد لديه شعورا بعدم الاستقرار، ما يؤثر على أدائه في العمل من حيث الكم والنوع.

\* تؤدي العدالة التنظيمية إلى زيادة دافعية الجماعة حيث تؤثر على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة.

\* يمنح تطبيق العدالة التنظيمية للعمال فرصة المشاركة بإبداء الرأي فيما يتعلق بعملهم مما يولد لديهم إحساس بمدى أهميتهم في المؤسسة.

\* تساهم العدالة التنظيمية في تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم تنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات.

\* تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار بمعالم توضيحية ولاستجابات سلوكية من خلال العدالة الإجرائية التي يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.

\* توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للأجور في المؤسسة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية، والتي يتم من خلالها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المؤسسة.<sup>2</sup>

وتعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى المفهوم القائم على المعرفة والابتكار والإبداع والمشاركة في الأفكار. إذ يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية والحاجة المتزايدة للتخلي عن السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية والشعور بالتهديد ضد العاملين في المؤسسات المتقدمة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2011، ص 109.

<sup>2</sup> أسماء خيرى: المرجع السابق، ص 33.

## 2. مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

### 2-1- مبدأ المساواة:

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل والواجبات الوظيفية بين الأفراد العاملين في المنظمة

### 2-2- المبدأ الأخلاقي:

ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق.

### 2-3- مبدأ الدقة والتصحيح:

يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

### 2-4- مبدأ الالتزام:

بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

### 2-5- مبدأ المشاركة:

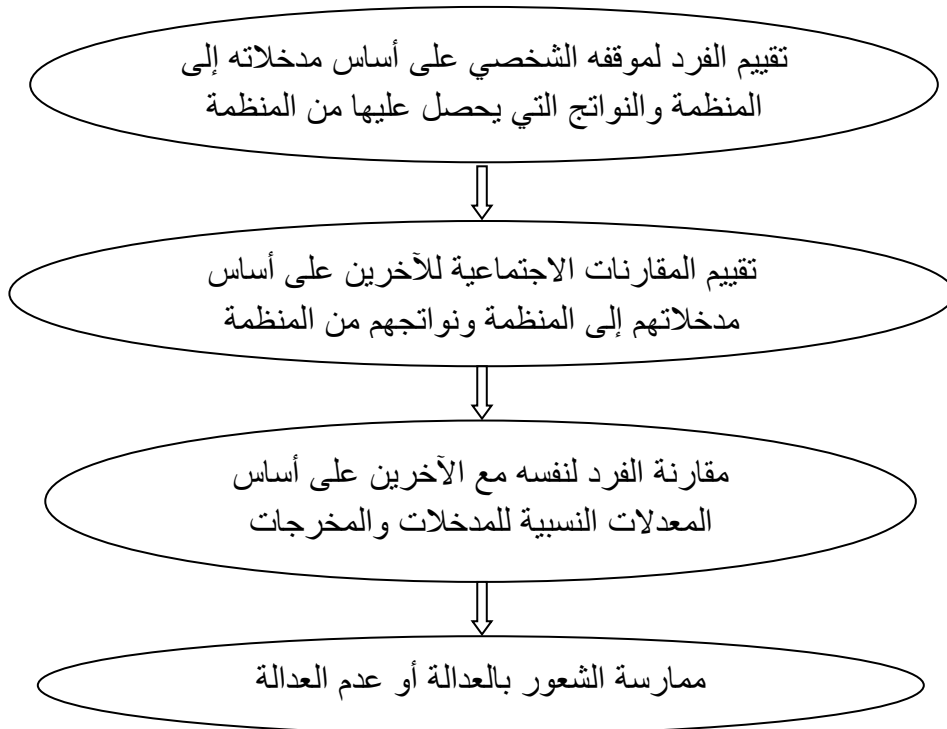
أي انه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.<sup>1</sup>

## 3. مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فان مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العمال للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وعلى نحو ما يبينه الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر محمد در: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص 51.

<sup>2</sup> حمزة معمري: المرجع السابق، ص 63.



الشكل رقم 01: تشكيل ادراكات العدالة

المصدر: رواية حسن، ص 127

- في ضوء هذه الإدراكات تتحقق العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:
- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على مكافآت فلا بد للفرد التعرف هل يحصل المكافآت بناء على النوعية أو الكمية.
  - يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم شعور بالعدالة
  - ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادية وبعضها الآخر معنوي.<sup>1</sup>

#### 4. أبعاد العدالة التنظيمية:

في بداية اهتمام الباحثين بموضوع العدالة التنظيمية في الستينيات من القرن العشرين، كان اهتمامهم مرتكز على العدالة التوزيعية والتي تشير للعدالة المدركة للمخرجات، أي مكافآت التي يتم الحصول عليها مقابل مدخلاته.<sup>2</sup>

وبالرغم من الأهمية الكبيرة للعدالة التوزيعية إلا أن الباحثين يرون أنها تمثل نظرة جزئية حول موضوع العدالة التنظيمية، ليقدم منظري العدالة التنظيمية اهتمامهم بجانب توزيع العوائد على العمال وإجراءات

<sup>1</sup> رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 132.

<sup>2</sup> أسماء خيري : المرجع السابق ، ص 54

توزيعها، لتصبح العدالة الإجرائية إحدى المعايير الأساسية لتمييز العدالة في بيئة العمل، وتدرج بعدها العدالة التعاملية والاهتمام بجانب التعاملات<sup>1</sup> والعلاقات داخل التنظيم في إطار عادل، وهكذا يكون إدراك العامل للعدالة التنظيمية خاضعا لتكامل وانسجام ثلاثة أبعاد أساسية في التنظيم ويمكن عرضها في ما يلي:

#### 4-1- العدالة التوزيعية:

وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، إذ يقيم العامل نتائج أعماله وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وهي مرتبطة بعدالة توزيع الأجور والمكافآت. ويتحقق إحساس العامل بعدالة التوزيع عندما يشعر أن ما يحصل عليه من اجر ومكافآت يتناسب مع ما يبذله من جهد مقارنة مع جهد زملائه. أي مقارنة العامل لمدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات زملائه في نفس الوظيفة بالمؤسسة. بالإضافة إلى إدراك العمال أن عدالة توزيع الموارد والمخرجات قائمة على تقييمهم لوضع المؤسسة من خلال توزيع الموارد.<sup>2</sup>

\* حدد اورغان ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية في المنظمات

أ. قاعدة المساواة: تقوم على أساس تحديد المكافآت على أساس المساهمة، فعائد الشخص ذي الدوام الكامل يكون اكبر من الشخص ذي الدوام الجزئي، وذلك في حالة تساوي الظروف الأخرى وخلاف ذلك أو عكسه بعد مخالفة لقاعدة التساوي.

ب. قاعدة الخصائص البشرية: وتقوم على أساس أن جميع الناس يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت وذلك بغض النظر على خصائصهم الفردية مثل الجنس، العرق.

ج. قاعدة الحاجة: وتقوم على أساس تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، وذلك في حالة تساوي الظروف الأخرى. ويوضح اورغان أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارنا بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض من جانب وبين الأفراد والإدارة من جانب آخر وغالبا ما تتكون لدى الأفراد رغبة في حل مثلها خلاف.<sup>3</sup>

#### 4-2- العدالة الإجرائية:

وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، أي أنها عبارة عن تصور ذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة

<sup>1</sup> أسماء خيري: المرجع السابق، ص 54.

<sup>2</sup> أسماء خيري، المرجع نفسه، ص 55.

<sup>3</sup> محمد در: المرجع السابق، ص 103.

- التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فان العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.<sup>1</sup>
- \* وفي دراسة قواعد العدالة الإجرائية تستخدم المؤسسات القواعد التالية:
- أ- **القاعدة الأخلاقية:** تتمثل في أن كل الإجراءات المتخذة في المؤسسة يجب أن تتماشى وتتوافق مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العمال.
- ب- **القاعدة التمثيل:** يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- ج- **قاعدة الاستئناف:** تعتبر فرصة بديلة لتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبطل ذلك ويدعمه.
- د- **قاعدة عدم الانحياز:** تعني عدم تأثير المصالح والأهداف الشخصية على عملية اتخاذ القرار والإجراءات.
- هـ- **قاعدة الدقة:** تعتمد عملية اتخاذ القرار على معلومات دقيقة سليمة.
- و- **قاعدة الانسجام:** تتمثل في ضرورة انسجام الإجراءات بمكافآت جميع العمال.
- س- **قاعدة الطريقة الثابتة:** يعني تطبيق الإجراءات على جميع العمال المعنيين بذلك القرار دون أي تحفيز أو تمييز.<sup>2</sup>

#### 4-3- العدالة التعاملية:

- تقع العدالة التعاملية تحت مظلة العدالة الجزائية بل يمكن اعتبارها أوسع منها، فهي تشير إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون والتي تعد جزء من الإجراءات الرسمية التعرف على بعض الجوانب الأساسية للعدالة التعاملية التي تجعل الموظفين يتصورون وجود العدالة التنظيمية داخل المنظمة.<sup>3</sup>
- وعلى هذا الأساس يمكن تناول العدالة التعاملية من جانبين هما:
- أ- **عدالة العلاقات الشخصية:**

يشير هذا الجانب إلى المعاملة العادلة المبنية على احترام والأدب من طرف المسؤول والزملاء والثقة والمصارحة بين المسؤول والمرؤسين، ومدة مراعاة المسؤول لمشاعر العمال والحفاظ على كرامتهم. فعلى المسؤول أن يكون عادلاً مع مرؤوسيه وعليه أن يبتعد عن التمييز في إطار العلاقات الشخصية وصلات القرابة.

فمعاملة المسؤول لمرؤوسيه بدون تحيز أو تمييز عامل على عامل آخر والعمل على بناء علاقات جيدة بينهم مبنية على أساس الود والاحترام والثقة المتبادلة من شأنهم أن يحققوا مستوى عال من إدراك العامل لمدة تحقيق العدالة التعاملية بمؤسسته.

<sup>1</sup> راتب السعود - سوزان سلطان: (مجلة جامعة دمشق: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية)، المجلد 25- العدد (2+1)، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 103.

<sup>2</sup> خيرى أسماء، المرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> بن دحو سمية: (مجلة التنمية البشرية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي) العدد 07، مارس 2017، جامعة وهران 2، ص 214.

ب- عدالة المعلومات:

وهي تشمل التركيز على التوضيحات المقدمة للعمال من خلال توصيل المعلومات الضرورية وأسباب استخدام إجراءات أو طريقة تخصيص مخرجات واتخاذ قرارات التي تأثر عليهم. ويكون نقل المعلومات بصورة عادلة بين العمال دون تحيز وفي الوقت المناسب وبالشكل الصحيح لكي يسمح للعمال بأداء مهامهم بالشكل الصحيح واستلام الأوامر في الوقت المناسب لتقادي تأجيل العمل أو إغفال جانب من جوانب القرارات المتخذة في النظام الداخلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

أهمية عدالة التعاملات: تظهر أهمية عدالة التعاملات في:

- ❖ كشفها عن البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ما ينتج عنها من بناء تصورات خاصة مرتبطة ببعد العدالة التعاملية التي تشمل المعاملات والعلاقات التنظيمية الإنسانية والاجتماعية.
- ❖ إن انخفاض إدراك العمال لبعد عدالة التعاملات ينتج عنه ضعف في الأداء الوظيفي وانخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الضغوط المهنية بالإضافة إلى الرغبة في ترك العمل. الناتج عن انخفاض مستوى ولائه لمؤسسته.<sup>2</sup>

5. العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

- قدم جرينبيرغ عددا من العوامل التي تثر على سلوك الموظفين في ما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤكد على إدراك العدالة التنظيمية وهي:
- أ- الاتساق: قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك موظفين للعدالة.
- ب- التحيز: فيما يتعلق بالتوزيع أو عمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة
- ج- الدقة: يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بالدقة وأمانة.
- د- التصحيح: يجب أن يعطي للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذ من قبل المدراء، كما أنه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء.
- هـ- التصور والإدراك: أي أن تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة.
- و- الإنصاف: أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها.
- س- المطالبة بالمساواة: يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة.<sup>3</sup>

6. نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل الموظفين بالمنظمة هما

<sup>1</sup> أسماء خيرى : المرجع السابق ، ص 59

<sup>2</sup> أسماء خيرى ، المرجع نفسه، ص 59.

<sup>3</sup> شروق عبد المحسن المتروك: اثر العدالة التنظيمية على التمكّن الإداري، رسالة ماجستير في إدارة العمال، تحت إشراف محمد الحنيطي، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 41.

أ. **النموذج ثنائي العوامل:** حيث اقترحت دراسة كونوفسكي وفولجر أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة اكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة اكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم على أحكام القضاة في القضايا الخاصة.

ب. **النموذج الإضافي:** ويفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي، وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في التنظيمات.<sup>1</sup>

\* فقد اعتمد هذا النموذج على أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (توزيعية، إجرائية، تعاملية) وتأثيرها على سلوك العامل وعلى أدائه، لذلك يمكن اعتبار هذا النموذج نموذجا شاملا.

وعند القيام بالمقارنة بين النموذجين نجد أن النموذج الإضافي لم يفصل بين التقييمات على المستويين الشخصي والتنظيمي من حيث تأثيرهما ببعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، على عكس النموذج الثنائي العوامل الذي ربط فيها مفكروه أهمية العدالة التنظيمية للتقييمات على المستوى الشخصي بأهمية العدالة الإجرائية للتقييمات على المستوى التنظيمي، ليصبح لكل بعد مجال يؤثر فيه أكثر من المجال الآخر.<sup>2</sup>

#### 7. طرق المحافظة على العدالة التنظيمية:

إن تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة ليس بالأمر السهل على المدراء، ويرجع ذلك إلى اختلاف الوظائف التي يشغلها العمال والى الفروق الفردية بينهم، وفي حالة تحقيق العدالة التنظيمية على المدير أن يسعى جاهدا من اجل الحفاظ عليها، وقد ارتأينا عدة طرق للمحافظة على العدالة التنظيمي ونوردها فيما يلي:

✓ المعاملة العادلة بين جميع الأفراد أو الموظفين داخل المنظمة دون استثناء، إذ يجب على المدراء توخي العدالة في التعامل مع الموظفين وعدم التفریق بينهم في التعامل مع المواقف وان هذا المبدأ عام يتخذه جميع أطراف العمل داخل المنظمة وعدم اللجوء إلى المقارنة والمفاضلة بين الموظفين.

✓ تحقيق العدالة في توزيع كل من الوظائف والواجبات بين العاملين داخل المنظمة، إضافة إلى المعاملة العادلة في القضايا المتعلقة سواء بالمكافآت أو النظام التأديبي المطبق على العاملين بالمؤسسة.<sup>3</sup>

✓ العدالة في الرواتب والأجور والحوافز وفي تقييم الأداء وإعطاء العمال جميع الحقوق كاملة دون تمييز بينهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شبوكي عبد السلام: العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2018/2019، ص 94.

<sup>2</sup> أسماء خيري، المرجع السابق، ص 36.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 254.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة: المرجع نفسه، ص 254.

✓ تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية بإعطاء الحق للأفراد ومنحهم الفرصة للمشاركة بحرية في عملية صنع واتخاذ القرارات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو بطريقة العمل، هذا ما يزيد شعورهم بالعدالة، إضافة إلى تحسين نوعية الإشراف حيث انه كلما كانت العلاقة بين المشرف والأفراد أو الموظفين جيدة يسودها الاحترام المتبادل بين الطرفين، كتحقيق المصالح المتبادلة، كلما زاد الشعور بمستوى العدالة التنظيمية بينهما.

✓ ضرورة تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد، واهتماماتهم فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من وراء العمل الذي يقوم به، كلما زاد شعوره بالعدالة، وكلما تحقق التوافق بين أفراد يشغلون نفس الوظيفة، فان هذا يدفع الفرد بالشعور بالارتياح والطمأنينة لأنه تأكد أن من يقوم ببذل نفس الجهد الذي يقوم به سيحصل على نفس ما يحصل عليه من مزايا وتحفيزات ومن اهتمامات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن: المرجع السابق، ص 181.

**خلاصة:**

من خلال ما سبق نستنتج أن اكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم هي كيفية تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين وذلك من خلال تنوع ثقافات وخلفيات الاقتصادية والمعرفية، ومن اجل تحقيقها يجب ابتعاد على البيروقراطية وكل طرق التهديد لدى العاملين إلا انه يجب تبني سياسة تتسم بالدعم التنظيمي.

# الفصل الخامس

## الولاء التنظيمي

### تمهيد

1. أهمية الولاء التنظيمي
2. خصائص الولاء التنظيمي
3. أنواع الولاء التنظيمي
4. أبعاد الولاء التنظيمي
5. مراحل تطور الولاء التنظيمي
6. قياس الولاء التنظيمي
7. العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية

## الولاء التنظيمي

### خلاصة

**تمهيد:**

استحوذ موضوع الولاء التنظيمي على اهتمام العديد من الباحثين خلال السنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، كما انتقل الاهتمام به لاحقا إلى المؤسسات التربوية. وأخذت الدراسات المتعلقة بالولاء أبعادا مختلفة أصبحت المنظمات من خلالها تسعى إلى كسب ولاء العاملين. ومن خلال هذا تم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية الولاء التنظيمي ثم الانتقال إلى خصائص وأنواع الولاء التنظيمي، وكذا التطرق إلى أبعاد وكذلك مراحل تطور وقياس الولاء التنظيمي، وأخيرا تطرقنا إلى العوامل المساعدة والمؤثرة في الولاء التنظيمي.

### 1. أهمية الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم السلوكيات التي تشدها المنظمات الحديثة وذلك لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة ودرجة انجاز الأعمال، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها، وهذا يتم عن طريق بذله لجهود جبارة في العمل محاولاً بذلك أن يكون العنصر الفعال في قوتها وكذلك منافستها للمنظمات الأخرى.

ويمكن إعطاء موجز لأهم النقاط المتعلقة بأهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال ما يلي:

\* يمثل الولاء التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع العمال للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

\* إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة

\* يساهم الموظفون ذوي الولاء المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم

\* يساعد الولاء التنظيمي في خفض مستويات الغيابات والحد من مشكلة التأخر الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.

\* أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة في المنظمة وحتى خارجها.

\* يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العناصر التي تقيس مدى توافق الأفراد من جهة وبين المنظمات التي يعملون بها من جهة أخرى.<sup>1</sup>

ويعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة، وأيضاً يساهم في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.

### 2. خصائص الولاء التنظيمي:

يتسم مفهوم الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص سنوردها فيما يلي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط.

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.<sup>2</sup>

- انه يفتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

<sup>1</sup> مالكي محمد أمين: **العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف لحسن بوعبد الله، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، السنة الجامعية 2015/2016، ص 32.

<sup>2</sup> ها شم حمدي رضا: **التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)**، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 163.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تجسد مدى ولائهم.<sup>1</sup>

الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.

### 3. أنواع الولاء التنظيمي:

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي:

**3-1- الولاء الشخصي:** وهو ولاءك لنفسك ولفكرك ولسفقتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها، ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).

**3-2- الولاء الديني:** وهو ولاءك للدين الذي تعتقه وتؤمن به. ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

**3-3- الولاء الوطني:** وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه. فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

**3-4- الولاء المهني:** وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها. ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.

**3-5- الولاء المؤسسي:** وهو ولاءك للمنظمة التي تعمل بها.<sup>2</sup>

### 4. أبعاد الولاء التنظيمي:

هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعد واحد، ورغم اتفاق الأغلبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

\* فقد ميز كل ماير والين وسميث الذي أشار إليهم بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي:<sup>3</sup>

#### 4-1- الولاء العاطفي:

ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في انتساب وانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، ومن حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الإشراف، كما أن هذا الجانب من الولاء

<sup>1</sup> مزوار منوبة: (المجلة العلمية: اثر الحوافز على الولاء التنظيمي)، العدد 2، 31 ديسمبر 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم الاقتصاد، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، ص 26.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو ناصر: المرجع السابق، ص 40.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو ناصر، المرجع نفسه، ص 45

يؤثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفاعلة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

في هذا البعد يصبح ارتباط بالمنظمة ليس ارتباطاً مادياً، بل نفسي وجداني ناتج من تشبع الفرد بالقيم التنظيم وارتباطه بها والرغبة في التمسك بعضويته في المنظمة.

#### 4-2- الولاء الأخلاقي:

يقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي اغلب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، والسماح له بالمشاركة والتفاعل ايجابي ليس فقط عن تطبيق الإجراءات وانجاز العمل بل في إسهام في وضع الأهداف والتخطيط والرسم السياسات العامة للتنظيم.<sup>1</sup>

إن هذا البعد من الأبعاد الولاء التنظيمي يعكس إحساس بالمسؤولية والواجب تجاه العمل في المؤسسة.

#### 4-3- الولاء المستمر:

ويقصد به التكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من اجل بقاء المنظمة لا ارتباطه بها واعتبار نفسه جزء منها، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجود عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي يمكن أن تحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل.

والولاء المستمر هو الولاء الناشئ من تقدير الفرد للكلفة الناجمة عن خسارته للمزايا الوظيفية في حالة تركه المنظمة والى انتقاله إلى منظمة أخرى، وخاصة مع عدم وجود عمل بديل في المنظمة الأخرى.

ويرى البعض الولاء المستمر يتأثر بمجموعة من العوامل منها: تقدير السن، طول السنوات الخدمة التي تعد من المؤشرات لوجود الرغبة عن الفرد في استمرار. على افتراض أن الفرد قد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وبالتالي فأي تفريط أو تهاون يؤدي إلى خسارته، وخاصة في الاستثمارات غير القابلة للنقل إلى عمل آخر.<sup>2</sup>

#### 5. مراحل تطور الولاء التنظيمي:

##### 5-1- مرحلة التجربة:

أي قبل الدخول في العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، ويهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع البيئة العمل الجديدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو ناصر: المرجع السابق، ص 45.

<sup>2</sup> مدحت أبو ناصر، المرجع نفسه، ص 53.

<sup>3</sup> سامية خميس أبو ندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف رشدي عبد اللطيف، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، السنة الجامعية 2007/2008، ص 135.

**5-2- مرحلة العمل والبدء به:**

تتضمن خبرات الأشهر الأولى من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

**5-3- مرحلة الثقة في التنظيم:**

وتمثل من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد.<sup>1</sup>

**6. قياس الولاء التنظيمي:**

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام. ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لا بد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى. ونظرا لارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.<sup>2</sup>

- ولقياس الولاء التنظيمي يوجد معيارين لقياس الولاء هما:

**6-1- المعايير الموضوعية:** أي قياس الولاء التنظيمي من خلال أثر السلوكيات، وكذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، دوران العمل، وكثرة الحوادث.

**6-2- المعايير الذاتية:** أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين، درجة ولائهم وهذا يمكن أن يؤدي إلى بلورة مؤشرات مهنية تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام الأفراد والتنظيم.<sup>3</sup>

**7. العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:**

**7-1- السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن، مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر، ط1، 2010، ص 255.

<sup>2</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط 2، 2003، ص 139.

<sup>3</sup> بطاح احمد: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط 1، الأردن، 2006، ص 189.

<sup>4</sup> مدحت أبو ناصر، المرجع السابق، ص 256

الحاجات كالتالي (الحاجات الفسيولوجية - الحاجة إلى الأمن - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الاحترام - الحاجة إلى تحقيق الذات)

7-2- **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة اكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية وظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

7-3- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:** المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

7-4- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء.<sup>1</sup>

7-5- **تطبيق انظمه مناسبة من الحوافز:** يتطلب المناخ الجيد حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا، وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

7-6- **العمل على بناء ثقافة تنظيمية:** وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير الأداء المتميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يرتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.

7-7- **نمط القيادة:** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية، باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو ناصر، المرجع السابق، ص 256.

<sup>2</sup> مدحت أبو ناصر، المرجع نفسه، ص 257.

**خلاصة:**

من خلال ما سبق نستنتج أن الولاء التنظيمي عنصرا هاما وأساسيا في الربط بين العمال ومنظماتهم، بالإضافة إلى اعتباره عاملا هاما لقياس مدى التوافق بين المنظمة والأفراد العاملين بها من خلال قياس مدى إخلاصهم لمنظماتهم وانتمائهم لها، واستمرارهم بها لفترة أطول من الزمن وهو ما يضمن نجاح المنظمات وزيادة إنتاجها.

# الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

**تمهيد:**

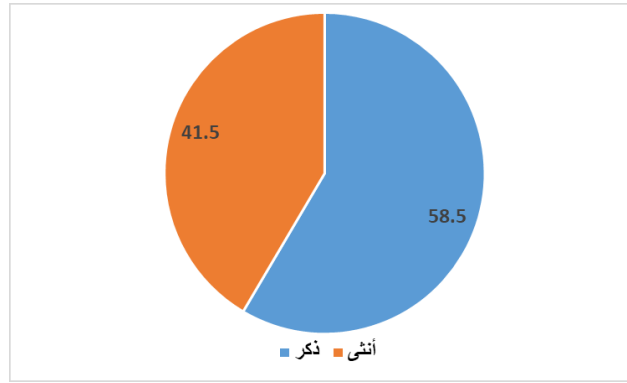
تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي تبنى عليها عملية البحث، حيث خصصنا هذا الفصل لعرض وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها عن طريق أدوات والأساليب الإحصائية المناسبة للبحث.

كما يهدف هذا الفصل إلى تلخيص كل ما تم جمعه من عينة الدراسة وتحويلها إلى معطيات جزئية إلى نتائج كلية تصف مجتمع البحث.

## 1. عرض وتحليل نتائج الاستمارة

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
58.5	31	ذكر
41.5	22	أنثى
100	53	المجموع



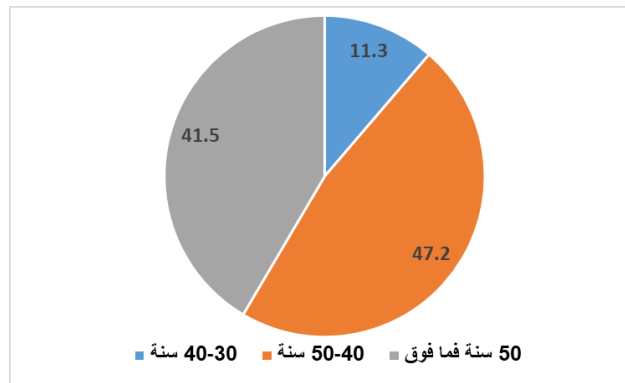
الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (53) فرداً، نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 58.5% وهو ما يعادل (31) فرداً، أما نسبة الإناث بلغت 41.5% أي ما يعادل (22) فرداً.

ومن خلال قراءة النسب المسجلة نلاحظ عموماً أنها تشير إلى توزيع النوع الاجتماعي للعمل وتقسيمه بين الذكور والإناث على أساس التصورات الناتجة عن عملية التطبيع الاجتماعي في الأسرة. وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة أن أغلب أفراد العينة من الذكور. ويمكن تفسير ذلك من خلال ارتباطات المرأة بوجود عدة عوامل لتقل من فرصها في حصول على وظيفة في المجال العلمي، ومن بين هذه العوامل البيئة الجامعية التي تتطلب الحصول على شهادات عليا كالدكتوراه وهذا يستغرق سنوات عديدة، وبالنظر إلى مجتمعات العربية إمالة إلى زواج المبكر والأمومة على عكس الرجل فله كل الفرص لمواصلة دراسته، وأيضاً نقص مسؤوليات والتزامات في المنزل خلاف المرأة.

## الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
11.3	6	30-40 سنة
47.2	25	40-50 سنة
41.5	22	50 سنة فما فوق
100	53	المجموع

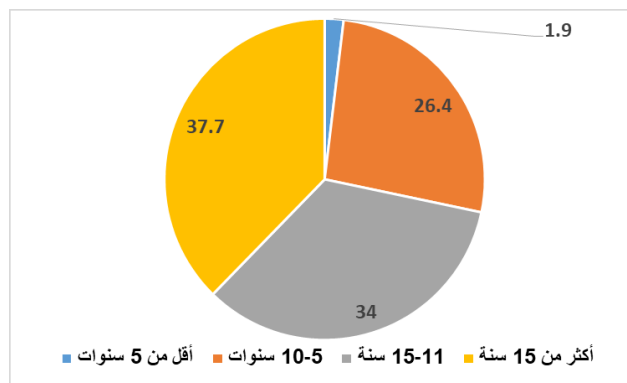


## الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قد انقسمت إجابات أفراد مجتمع الدراسة إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى قدرت فيها النسبة المئوية بـ 11.3%، للأفراد البالغ سنهم 30-40 سنة" وبلغ عددهم (06) أفراد، والمجموعة الثانية قدرت فيها النسبة المئوية 47.2%، للأفراد البالغ سنهم من (40-50) وبلغ عددهم (25)، والمجموعة الثالثة قدرت فيها النسبة المئوية بـ 41.5%، للأفراد البالغ سنهم من 50 سنة فأكثر بلغ عددهم (22). وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد الدراسة على أن أكبر نسبة للأفراد البالغ سنهم "40-50" ويرجع ارتفاع هذه النسبة أن معظم أساتذة يحصلون على عملهم في سن 40، وذلك لطول فترة التكوين في الدراسات العليا (نظام الكلاسيكي)، وأيضا نقص مناصب التوظيف.

## الجدول رقم (05): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	1	1.9
5-10 سنوات	14	26.4
11-15 سنة	18	34
أكثر من 15 سنة	20	37.7
المجموع	53	100



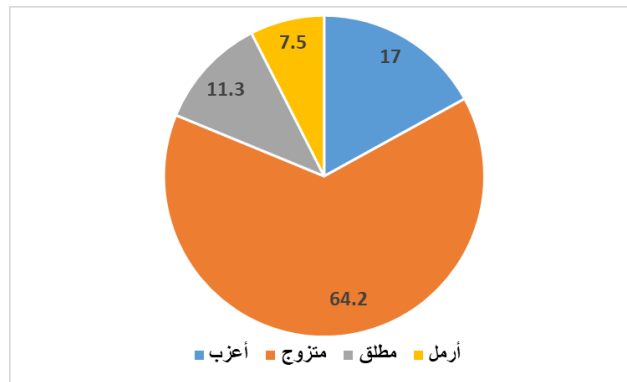
## الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

ومن خلال الجدول أعلاه انقسمت إجابات مجتمع الدراسة إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أجابوا "أقل من 5 سنوات" بنسبة مئوية بلغت 1.6%، وبلغ عددهم (1) أما المجموعة الثانية فأجابوا بـ "5-10 سنوات" بنسبة مئوية قدرت بـ 26.4%، وبلغ عددهم (14) أما المجموعة الثالثة أجابوا من "11-15 سنوات" بنسبة مئوية قدرت بـ 34%، وبلغ عددهم (18) أما المجموعة الرابعة أجابوا أكثر من 15 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 37.7%، وبلغ عددهم (20). وعليه نجد أن الخبرة المهنية التي حازت على أكبر نسبة من الأساتذة هي فترة أكثر من 15 سنة عمل.

وهذا يفسر لنا أن نسبة الخبرة المهنية أو الأقدمية في العمل بالنسبة لأساتذة كلما كانت مدتها طويلة كلما زادت نسبتها، لذا تعرف الأقدمية بأنها طول المدة التي يقضيها شخص معين في وظيفته المتخصصة، لذلك تعتمد المؤسسة الجامعية على الأساتذة ذو الخبرة والمهارة في تدريس، وهذا حسب دراسة سابقة لمحمد در العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
17	9	أعزب
64.2	34	متزوج
11.3	6	مطلق
7.5	4	أرمل
100	53	المجموع



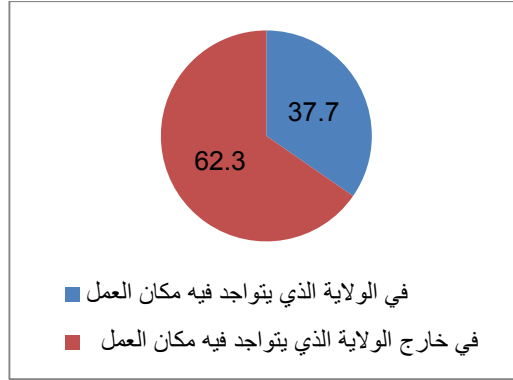
الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

ومن خلال الجدول أعلاه انقسمت إجابات أفراد الدراسة إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أجابوا "متزوج" بنسبة مئوية بلغت 64.2%، بلغ عددهم (34). أما المجموعة الثانية أجابوا بـ "أعزب" بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، وبلغ عددهم (9) أما المجموعة الثالثة أجابوا بـ "مطلق" بنسبة مئوية قدرت بـ 26.4%، وبلغ عددهم (11) أما المجموعة الرابعة أجابوا بـ "أرمل" بنسبة مئوية قدرت بـ 7.5% والبالغ عددهم (4).

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أن جل أفراد العينة متزوجون ولديهم ارتباطات أسرية بحكم مسؤولياتهم المادية اتجاه عائلاتهم، وهذا ما ينتج عنه خلق أنماط اجتماعية من خلال إنجاب لأولادهم حقوق والتزامات معينة، وهذا مما يزيد من استقرار الأستاذ في وظيفته. أما ثاني نسبة الممثلة للعزاب والمنتسبة للشباب وهذا راجع لغلاء المعيشة وعجز الشباب على توفير متطلبات الزواج ما أدى إلى ظاهرة العنوسة بين الرجال والنساء، وهذا كان حسب دراسة خيري أسماء العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة.

## الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكان الإقامة

النسبة %	التكرار	مكان الإقامة
62.3	33	في الولاية الذي يتواجد فيه مكان العمل
37.7	20	في خارج الولاية الذي يتواجد فيه مكان العمل
100	53	المجموع



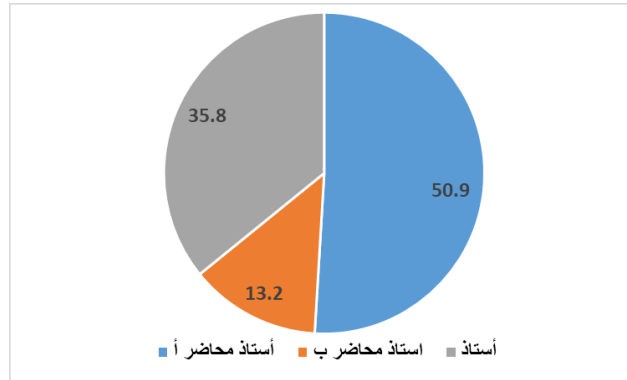
## الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير مكان الإقامة.

من خلال الجدول أعلاه قد انقسمت إجابات مجتمع الدراسة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد أجابوا بـ "في الولاية" بنسبة مئوية بلغت 62.3%، وقد بلغ عددهم (33) فرداً. أما المجموعة الثانية فأجابوا بـ "خارج الولاية" بنسبة مئوية قدرت بـ 37.7%. وبلغ عددهم (20).

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أن نسبة كبيرة منهم تعمل داخل ولاية مقر السكن. لذلك فمكان العمل إن كان في البلد الذي يقيم فيه الأستاذ قد ينقص عليه تعب كبير، أي يمضي أستاذ وقته بين عمله وبين عائلته في مكان إقامته على عكس الأستاذ الذي يسكن خارج الولاية فيأخذ منه وقت أطول في السفر، ولها تأثير عميق على صحته وعلى علاقاته مع زوجته وأولاده.

## الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

النسبة %	التكرار	الرتبة
50.9	27	أستاذ محاضر أ
13.2	7	أستاذ محاضر ب
0	0	أستاذ مساعد أ
0	0	أستاذ مساعد ب
35.8	19	أستاذ تعليم العالي
100	53	المجموع



## الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

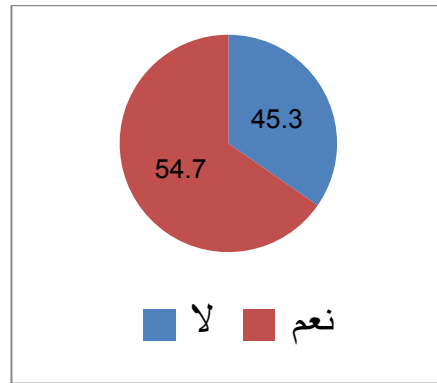
من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابات انقسمت إلى مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أجابوا بـ "أستاذ محاضر أ" بنسبة مئوية بلغت 50.9%، وقد بلغ عددهم (27) فرداً أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين أجابوا بـ "أستاذ محاضر ب" والبالغ عددهم بـ (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 35.8%، والمجموعة الثالثة فأجابوا بـ "أستاذ مساعد أ" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 0%. والمجموعة الرابعة فأجابوا بـ "أستاذ مساعد ب" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 0%، أما المجموعة الأخيرة أجابوا بـ "أستاذ تعليم العالي" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ 35.8%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أن أغلبهم من ذوي الدرجة العلمية العالية أي أن أغلب أساتذة علم النفس لديهم رتبة أستاذ تعليم العالي وبأعلى نسبة بلغت 49%، وتليها نسبة 47% والتي تقابل رتبة أستاذ محاضر صنف (أ)، ومنه نستنتج أن أغلب الأساتذة من حاملي شهادة دكتوراه.

## \*الجدول الخاصة بالفرضية الأولى العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة في عدالة توزيع الحوافز المالية حسب الاستحقاق

s7	التكرار	النسبة%
نعم	29	54.7
لا	24	45.3
المجموع	53	100



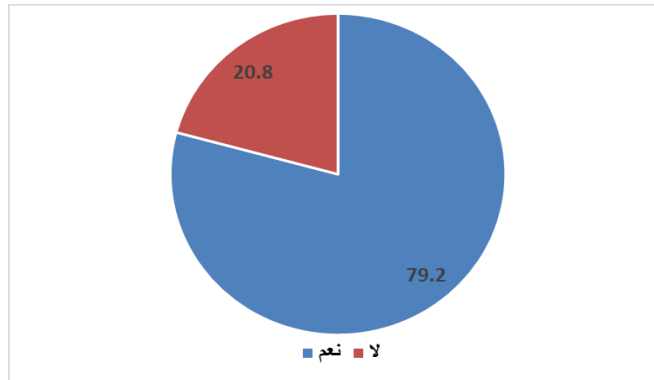
الشكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل رأي أفراد العينة في عدالة التوزيع الحوافز المالية حسب الاستحقاق

نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابات انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" بنسبة مئوية بلغت 54.7%، بلغ عدد أفرادها (29) أما المجموعة الثانية أجابوا بـ "لا" والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 45.3%.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن اغلب الأساتذة أجابوا "بنعم" بنسبة 54.7%، ومنه نستنتج أنه يتم توزيع الحوافز المالية حسب الاستحقاق، حيث تعتبر الحوافز من الأساليب المهمة في إنماء الدوافع لدى الأساتذة من أجل خلق فيهم روح الإبداع والعطاء فبدونها يموت الطموح يتضاعف، فهي مشجعة في تحقيق الأداء لدى الأستاذ وتزيد من تكيفه مع المستجدات التي قد تطرأ على المؤسسة الجامعية كنسق يتأثر ببيئته الخارجية.

الجدول رقم (10): يمثل رأي أفراد العينة في اعتبارهم أن الراتب الشهري محفزاً إيجابياً للعمل

s8	التكرار	النسبة %
نعم	42	79.2
لا	11	20.8
المجموع	53	100



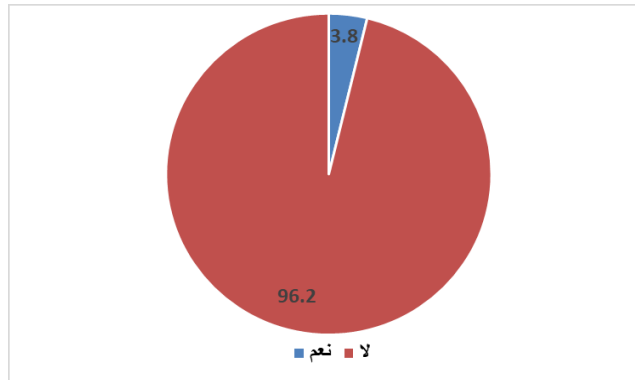
الشكل رقم (09): دائرة نسبية تمثل رأي أفراد العينة في اعتبارهم أن الراتب الشهري محفزاً للعمل

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ قد انقسمت إجابات أفراد العينة إلى مجموعتين، المجموعة الأولى أجابت بـ "نعم" بلغت فيها النسبة المئوية 79.2%، بعدد (42) فرداً، أما المجموعة الثانية أجابت بـ "لا" بلغت فيها النسبة المئوية بـ 20.8% وبلغ عددهم (11) فرداً.

ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة يعتبرون الراتب الشهري محفزاً جداً للعمل. وهذا ما يفسر لنا أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية الحالية تفرض وجود أجر كبير نوعاً ما لسد حاجيات المعيشية من غذاء ولباس وسكن وأيضاً تعليم.

## الجدول رقم (11): يمثل رأي أفراد عينة الدراسة حول المكافئة والجهد المبذول

s9	التكرار	النسبة %
نعم	2	3.8
لا	51	96.2
المجموع	53	100



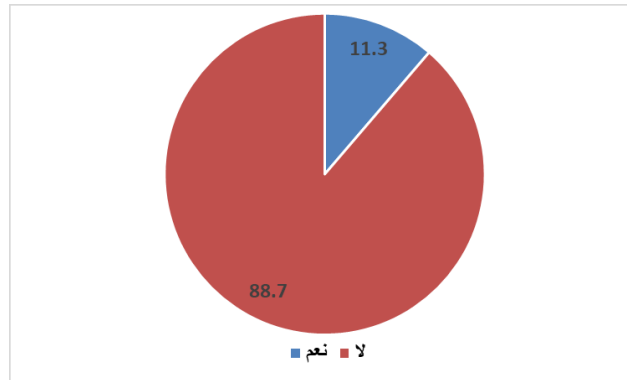
## الشكل رقم (10): دائرة نسبية تمثل رأي أفراد عينة الدراسة حول المكافئة والجهد المبذول

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (53) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بـ "لا" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 96.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ "نعم" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.8%.

ومنه نستنتج أن غالبية الأساتذة لا يتحصلون على مكافئة نظيراً للجهد المبذول. وهذا ما يؤكد لنا رغبة كل أستاذ في مكافئته كي يكون هناك توافق ولو بشكل نسبي بين مجهود الأستاذ وجهده، وذلك بما يتلاءم مع المهام التي يقوم بها، وحيث أن للمكافئة دور كبير بحيث تعتبر الحافز القوي للعمل، وأيضاً نظام لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح إلا أنها تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

الجدول (12): يمثل رأي أفراد العينة في استفادتهم من امتيازات مماثلة لغيرهم في مؤسسة جامعية أخرى.

s10	التكرار	النسبة %
نعم	6	11.3
لا	47	88.7
المجموع	53	100



الشكل رقم (11): دائرة نسبية تمثل رأي أفراد العينة في استفادتهم من امتيازات مماثلة لغيرهم في مؤسسة جامعية أخرى

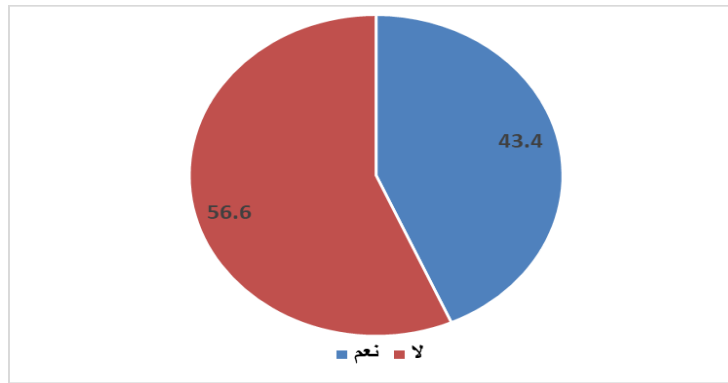
من خلال الجدول نلاحظ قد تمثلت إجابات أفراد العينة في مجموعتين، المجموعة الأولى أجابوا بـ "لا" بلغت فيا النسبة المئوية 88.7%، بعدد أفراد قدر بـ (47) أما المجموعة الثانية أجابوا بـ "نعم" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.3%.

ومنه نستنتج أن الأساتذة لا يحصلون على امتيازات مقارنة بجامعات الأخرى، إلا أن الامتيازات لاتعتبر امتيازاً مالياً فقط بل امتيازاً نفسياً واجتماعياً لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعة ويقلل من الجهد الرقابي للجهاز التنظيمي، ومن خلال عدم الحصول على امتيازات يمكن تفكير الأساتذة في تحويل من الجامعة للجامعة أخرى تحظى على امتيازات، وهذا يؤثر على ولاء الأستاذ لمؤسسته الجامعية.

الجدول الخاصة بالفرضية الثانية العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي:

الجدول رقم (13): يمثل رأي أفراد عينة الدراسة حول وضوح المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الوظيفي

s11	التكرار	النسبة %
نعم	23	43.4
لا	30	56.6
المجموع	53	100



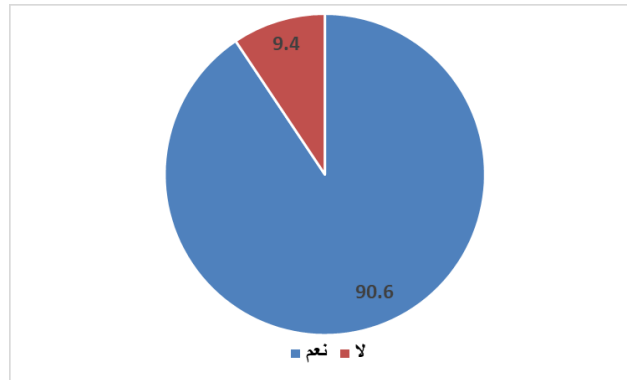
الشكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل رأي أفراد عينة الدراسة حول وضوح المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الوظيفي.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ قد انقسمت إجابات العينة إلى مجموعتين، المجموعة الأولى أجابت بـ "لا" قدرت النسبة مئوية فيها بـ 56.6%، بعدد أفراد (30) أما المجموعة الثانية أجابوا بـ "نعم" والبالغ عددهم (23) بنسبة مئوية قدرت بـ 43.4%.

ومنه نستنتج أن المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تقييم الأداء الوظيفي غير واضحة، حيث أن المؤسسة الجامعية تعتمد على أسس ومعايير غير مفهومة وغير مقننة بالنسبة لأستاذ في تقييم أدائه الوظيفي.

الجدول رقم (14): يمثل رأي أفراد العينة في اعتراض عن القرارات الإدارية غير صائبة

s12	التكرار	النسبة %
نعم	48	90.6
لا	5	9.4
المجموع	53	100



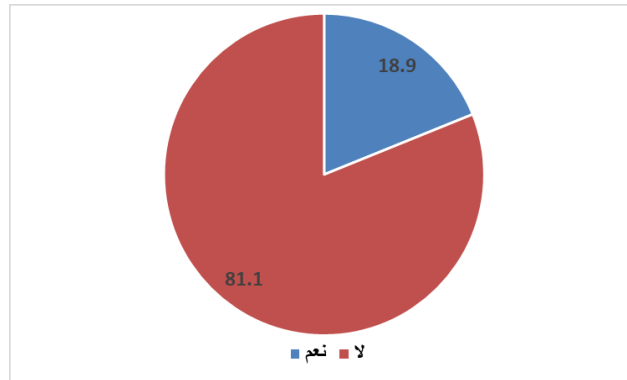
الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل رأي أفراد العينة في اعتراض عن القرارات الإدارية غير صائبة

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ قد انقسمت إجابات أفراد العينة إلى مجموعتين، المجموعة الأولى أجابت بـ "نعم" بنسبة مئوية بلغت 90.6%، وبلغ عددهم (48) فرداً، أما المجموعة الثانية فأجابت بـ "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 9.4% والبالغ عددهم (5).

ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من الأساتذة تعترض على القرارات الإدارية غير صائبة، وهذا يدل على ولاء وانتماء أستاذ لجامعته، ومحافظة على مكانتها من حيث تطبيق قرارات واضحة وصائبة.

الجدول (15): يمثل رأي أفراد العينة في اهتمام المسؤولين بآراء الأساتذة قبل اتخاذ القرارات

s13	التكرار	النسبة %
نعم	10	18.9
لا	43	81.1
المجموع	53	100



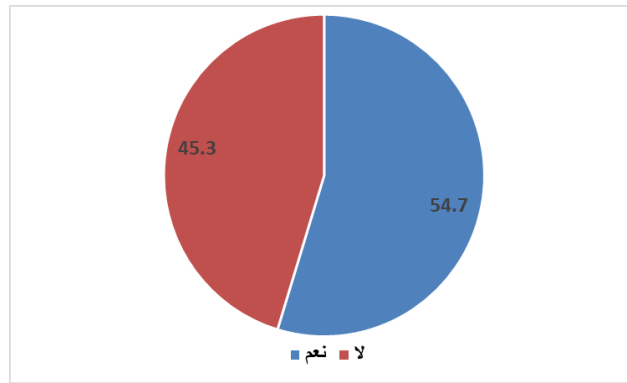
الشكل رقم (14): دائرة نسبية تمثل رأي أفراد العينة في اهتمام رؤسائهم بآراء الأساتذة قبل اتخاذ القرارات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قد تمثلت إجابات أفراد العينة في مجموعتين، المجموعة الأولى أجابت بـ "لا" بلغت فيا النسبة مئوية 81.1%، بمعدل (43) فرداً، أما المجموعة الثانية أجابت بـ "نعم" بلغت فيها النسبة المئوية بـ 18.9%. بمعدل (10) أفراد.

ومنه نستنتج أن المسؤولون لا يهتمون بآراء الأساتذة قبل اتخاذ القرارات، وهذا يدل على أن المؤسسة الجامعية لا تشارك الأساتذة في صناعة القرارات أو القوانين التي تتبناها، وهذا يؤثر على ولاء الأستاذ لمؤسسته.

الجدول الخاصة بالفرضية الثالثة العدالة التعاملية والولاء التنظيمي:  
الجدول (16): يمثل رأي أفراد عينة الدراسة في تميز أسلوب الإشراف بالإنصاف

s15	التكرار	النسبة %
نعم	29	54.7
لا	24	45.3
المجموع	53	100

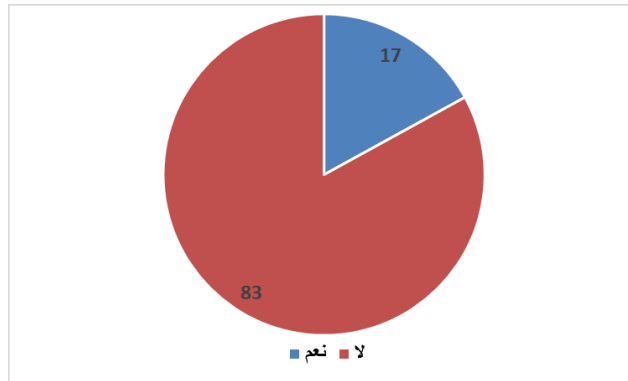


الشكل رقم (15): دائرة نسبية تمثل رأي أفراد عينة الدراسة في تميز أسلوب الإشراف بالإنصاف

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قد انقسمت إجابات أفراد العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" بنسبة مئوية بلغت 54.7%، وبلغ عددهم (29) فرداً. أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 45.3%، والبالغ عددهم (24).  
ومن هنا نستنتج أن أسلوب الإشراف في الجامعة يتميز بالإنصاف، وهذا دليل على أن المؤسسة الجامعية تعطي الأساتذة كل ما يستحقونه كاملاً بلا تحيز ولا محاباة، وقد يكون بالأقوال أو الأفعال من طرف المسؤولين.

الجدول رقم (17): يمثل رأي أفراد عينة الدراسة بالإعلام أو النشر بنشاطات الرسمية قبل حدوثها

s16	التكرار	النسبة %
نعم	9	17
لا	44	83
المجموع	53	100



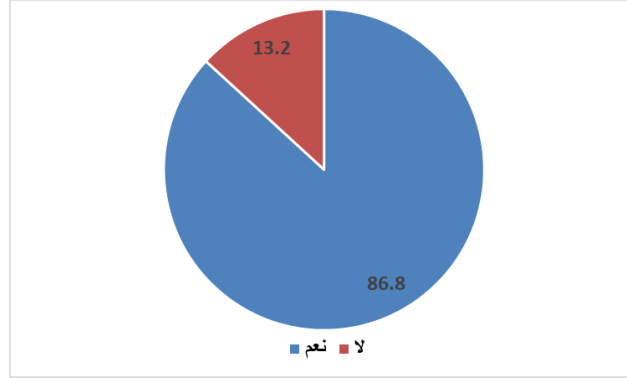
الشكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل رأي أفراد عينة الدراسة بالإعلام أو نشر نشاطات قبل حدوثها

ومن خلال الجدول نلاحظ قد انقسمت إجابات أفراد العينة إلى مجموعتين المجموعة الأولى أجابت بـ "لا" بنسبة مئوية بلغت 83%، وقد بلغ عددهم (44) فرداً. أما المجموعة فأجابت بـ "نعم" بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، والبالغ عددهم (9).

ومنه نرى أن غالبية الأساتذة أجابوا بـ لا بالنسبة 83%. نستنتج أن ليس هناك إعلام للنشاطات الرسمية، لذلك نرى أن المؤسسة الجامعية لا تعلم الأساتذة بمواقيت الاجتماعات للحضور، وأيضاً عدم استخدام وسائل تكنولوجيا للنشر الفوري.

الجدول رقم (18): يمثل رأي العينة في معاملة المسؤولين لهم بوضوح إزاء مكانتهم الوظيفية

s17	التكرار	النسبة %
نعم	46	86.8
لا	7	13.2
المجموع	53	100



الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل رأي العينة في معاملة المسؤولين بوضوح إزاء مكانتهم الوظيفية

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ قد تمحورت إجابات العينة في مجموعتين، المجموعة الأولى أجابوا بـ "نعم" بنسبة مئوية بلغت 86.8%، وقد بلغ عددهم (46) فرداً. أما المجموعة الثانية فأجابوا بـ "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 13.2%. وبلغ عددهم (7).

ومنه نستنتج أن الرؤساء يعاملون الأساتذة بوضوح إزاء مكانتهم الوظيفية، وهذا دليل على أن هناك احترام بين المسؤول وأستاذ خلاف المكانة العلمية.

## الجدول رقم (19): جدول يوضح الارتباط بين الراتب الشهري والحالة الاجتماعية

درجة الخطأ	درجة الحرية	كا	المجموع	s8		الحالة الاجتماعية	
				لا	نعم		
0.05	3	2.293	9	1	8	ت	أعزب
			100%	11.10%	88.90%	%	
			34	9	25	ت	متزوج
			100%	26.50%	73.50%	%	
			6	1	5	ت	مطلق
			100%	16.70%	83.30%	%	
			4	0	4	ت	أرمل
			100%	0.00%	0%10	%	
			53	11	42	ت	المجموع
100%	20.80%	79.20%	%				

- من خلال معطيات هذا الجدول الذي يربط الراتب الشهري كونه محفزا للعمل والحالة الاجتماعية، حيث سجلت أكبر نسبة 79.20% الممثلة لأساتذة الذين يرون أن راتب الشهري محفزا للعمل، ومنهم نسبة 88.90% يمثلون الأساتذة عزاب يؤكدون على أن راتب الشهري محفزا للعمل، ومنهم نسبة 73.50% يمثلون الأساتذة المتزوجون، تليها نسبة 83.30% يمثل الأساتذة المطلوقن وأيضاً يعتبرون الراتب الشهري محفزا للعمل.

في حين نجد أن الأساتذة الأرامل الذين يرون أن الراتب الشهري محفزا للعمل بنسبة 100% تقابلها نسبة 20.80% الممثلة لأساتذة الذين يؤكدون أن الراتب الشهري محفزا للعمل، ومنهم نسبة 26.50% من الأساتذة المتزوجون الذين يرون أن الراتب الشهري محفزا للعمل، تليها نسبة 16.70% من الأساتذة المطلوقن الذين يرون أن الراتب الشهري محفزا للعمل، في حين نجد الأساتذة العزاب يؤكدون على أن الراتب الشهري محفزا للعمل بنسبة 11.10%.

ولإثبات العلاقة بين الراتب الشهري كونه محفزا للعمل والحالة الاجتماعية، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث نلاحظ من الجدول درجة الحرية قدرت ب(3) ونجد أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة المقدر ب ب 2.293 ، وبالتالي تدل على وجود علاقة بين الحالة الاجتماعي والراتب الشهري لأساتذة.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن أغلب الأساتذة يؤكدون على أن الراتب الشهري محفزاً للعمل، في حين نجد أن الأساتذة الأرامل يرون بنسبة 100% من اعتبار الراتب الشهري محفزاً للعمل وهي أعلى نسبة وتليها أيضاً الأساتذة عزاب بنسبة 88.90%، وهذا يؤكد على غلاء الحياة المعيشية من غذاء ولباس وتعليم، وأيضاً ظروف الاجتماعية والاقتصادية هي التي تفرض حصول على أجر كبير.

الجدول رقم (20): جدول يوضح ارتباط مناقشة الرؤساء الأساتذة للقرارات المتعلقة بوظيفة وبالأكاديمية في العمل.

درجة الخطأ	درجة الحرية	كا	Total	s18		الأقدمية في العمل	
				لا	نعم		
0.05	3	2.249	1	0	1	ت	أقل من 5 سنوات
			100%	0.00%	100%	%	
			14	10	4	ت	5-10 سنوات
			100%	71.40%	28.60%	%	
			18	12	6	ت	11-15 سنة
			100%	66.70%	33.30%	%	
			20	14	6	ت	أكثر من 15 سنة
			100%	70.00%	30.00%	%	
			53	36	17	ت	المجموع
			100%	67.90%	32.10%	%	

- من خلال الجدول أعلاه والذي يربط مناقشة الرؤساء للقرارات وبين الأقدمية في العمل، سجلت أكبر نسبة 67.90% الممثلة لأساتذة الذين لم يناقشهم رؤسائهم حول القرارات المتعلقة بوظيفتهم، ومنهم نسبة 71.40% من الأساتذة الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات لا يناقشهم رؤسائهم، تليها نسبة 70% من الأساتذة الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة لا يناقشهم رؤسائهم، في حين نجد نسبة 66.70% من الأساتذة الذين يمتلكون خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة أيضاً لا يناقشهم رؤسائهم. تقابلها نسبة 32.10% الممثلة لأساتذة الذين صرحوا بمناقشة رؤسائهم للقرارات المتعلقة بوظيفتهم، ومنهم نسبة 100% وهي غالبية الأساتذة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات ا يجادلهم رؤسائهم حول القرارات المتعلقة بوظيفة بالمؤسسة الجامعية، تليها نسبة 33.30% من الأساتذة لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة، ثم تأتي نسبة 30% من الأساتذة لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة، في حين نجد نسبة 28.60%

من الأساتذة لديهم خبرة مهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات يناقشهم رؤسائهم حول القرارات المتعلقة بوظيفتهم بمؤسسة الجامعية.

ولإثبات العلاقة بين مناقشة رؤساء لأساتذة حول القرارات المتعلقة بوظيفة وبين الأقدمية في العمل، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPPS، حيث نلاحظ من الجدول درجة الحرية قدرت ب (3) ونجد أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة المقدر ب 2.249 ، وبالتالي توجد علاقة بين مناقشة الرؤساء لأساتذة حول القرارات وبين الأقدمية في العمل.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن أغلبية الأساتذة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات هم الذين يناقشهم رؤسائهم حول القرارات المتعلقة بوظيفة في المؤسسة الجامعية إذ نعتبرهم الفئة الأكثر احتكاك نظرا لقلة الخبرة ، ومنه نستنتج أن المسؤولون يناقشون الأساتذة الجدد في ميدان لتوضيح لهم طريقة سير العمل.

الجدول رقم (21): جدول يوضح الارتباط بين الرتبة العلمية ومراقبة المسؤولون لأداء الأساتذة من اجل تقييمه بالمصادقية.

درجة الخطأ	درجة الحرية	كا 2جدولة	Total	s14		الرتبة	
				لا	نعم		
0.05	2	2.895	27	12	15	ت	أستاذ محاضر أ
			100%	44.40%	55.60%	%	
			7	3	4	ت	أستاذ محاضر ب
			100%	42.90%	57.10%	%	
			0	0	0	ت	أستاذ مساعد أ
			0.00%	0.00%	0.00%	%	
			0	0	0	ت	أستاذ مساعد ب
			0.00%	0.00%	0.00%	%	
			19	13	6	ت	أستاذ
			100%	68.40%	31.60%	%	
			53	28	25	ت	المجموع
			100%	52.80%	47.20%	%	

- من خلال معطيات هذا الجدول الذي يربط الرتبة العلمية بمراقبة المسؤولين أداء الأستاذ من أجل تقييمه بالمصادقية، حيث سجلت أكبر نسب 52.80% الممثلة لأساتذة الذين لا يراقبهم مسؤول على أدائهم من أجل تقييمه بالمصادقية، ومنهم نسبة 60.40% يمثلون الأساتذة التعليم العالي الذين لا يراقبهم رؤسائهم لتقييم الأداء، تليها نسبة 44.40% يمثل الأساتذة المحاضرون "أ"، تأتي نسبة 42.90% يمثلون أساتذة المحاضرون صنف "ب" أيضا لا يراقبهم رؤسائهم من أجل تقييم الأداء. تقابلها نسبة 47.20% الممثلة لأساتذة الذين صرحوا بمراقبة رؤسائهم لأداء من أجل تقييمه بالمصادقية، ومنهم نسبة 57.10% من أساتذة المحاضرون صنف "ب" يراقبهم رؤسائهم من أجل تقييم الأداء، تليها نسبة 55.60% من الأساتذة المحاضرون صنف "ب" أيضا يراقبهم رؤسائهم، ثم تأتي نسبة 31.60% من الأساتذة لدى التعليم العالي يراقبهم رؤسائهم من أجل تقييم الأداء بمصادقية. ولإثبات العلاقة بين علاقة الرتبة العلمية ومراقبة المسؤولين لتقييم الأداء، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث نلاحظ من الجدول درجة الحرية قدرت ب (2) ونجد أن قيمة كاي تربيع المحسوبة اصغر من الجدولة المقدر ب 2.895، وبالتالي لا توجد علاقة بين الرتبة العلمية ومراقبة المسؤولين لأداء الأستاذ.

- ومن خلال نتائج الجدول يتضح لنا أغلبية أساتذة التعليم العالي لا يراقبهم مسؤولون من أجل تقييم أدائهم من أجل تقييم بالمصادقية، لان اغلب الأساتذة لديهم شهادات عليا مثل الدكتوراه ويمتلكون القدرة ومؤهلات لسير العمل على بطريقة واضحة وصحيحة دون مراقبتهم.

2. النتائج العامة للدراسة

جاء في موضوع دراستنا الموسومة بـ "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" لدى الأستاذ الجامعي بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالتحديد في قسم علم النفس للوقوف على العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال بيانات الجداول الإحصائية نستنتج ما يلي:

+ توجد العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة في المؤسسة الجامعية

+ وجود مستوى مقبول نوعاً ما من عدالة الإجراءات

+ أسفرت نتائج الدراسة على أن العدالة التعاملية جاءت بمستوى جيد، وذلك من خلال

المعاملة الحسنة لأساتذة من طرف المسؤولين، وهي علاقات حسنة تبعث فيهم روح الانتماء والشعور بالأمن مما يعزز من ولائهم لمؤسستهم الجامعية.

+ توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي من حيث المشاركة في اتخاذ القرار

ووضوح المعايير لتقييم الأداء مما يؤثر على الولاء التنظيمي للمؤسسة.

+ توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي من ناحية الحوافز والجهد المبذول الذي

يجعل الأستاذ يضحى بالاهتمامات الشخصية من أجل السير الحسن للمؤسسة.

+ توجد علاقة بين عدالة التعاملية والولاء التنظيمي من حيث طريقة تعامل المسؤولين مع

الأساتذة خلاف المكانة العلمية، مما يعزز قبول النقد والنصيحة فيما بينهم والحرص على

حضور الاجتماعات.

\* وبعد النتائج التي تم التوصل إليها نصل إلى نتيجة عامة كمحاولة على الإجابة عن التساؤل الرئيسي

الذي مفاده "ما طبيعة علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي" تبين لنا أن الفرضية العامة للدراسة

القائلة بأن للعدالة التنظيمية علاقة بالولاء التنظيمي قد تحققت.

## 3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

\* مناقشة الفرضية 1: بناء على استجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثاني والمتعلقة بالعدالة التوزيعية وعلاقتها بالولاء التنظيمي تبين أن :

- إجابات أفراد العينة تؤكد انه يتم توزيع الحوافز المالية حسب الاستحقاق ونسبة 54.7% وهذا من خلال الجدول رقم (09)

- أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الراتب الشهري محفز للعمل وبالنسبة 79.2% وهذا ما أثبتته جدول رقم (10) جدول البسيط وفي جدول المركب رقم (18)

- اغلب أفراد عينة الدراسة أكدوا على عدم مكافئتهم عن الجهد الإضافي الذي يبذلونه بنسبة 96.2% وذلك من خلا الجدول رقم (11)

- جل أفراد العينة يؤكدون على عدم حصولهم على امتيازات مماثلة لغيرهم من مؤسسات جامعية أخرى بنسبة 88.7% وهذا ما أكده الجدول رقم 12

• وعليه نستنتج بأن منح المؤسسة الجامعية للحوافز المادية والامتيازات، تعطي لأستاذ دافعا للمزيد من العمل، حيث يشير هذا النوع من العدالة إلى النتائج التي يجري توزيعها بما يتناسب مع مدخلات ومخرجات، وهذا حسب نظرية آدمز الذي يرى أن تكريس هذا النوع من العدالة يستدعي إلغاء الكثير من السلوكيات التي تؤثر على مبدأ المساواة مثل توزيع المكافآت. وذلك من اجل المساهمة في رفع روح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي الذي يعتبر بدوره آلية لتضحية بالمصالح الشخصية وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

• ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج فرضية الأولى القائلة للعدالة التوزيعية علاقة بالولاء التنظيمي نستنتج أنها قد تحققت.

\* مناقشة الفرضية 2: بناء على استجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثالث والمتعلقة بالعدالة الإجرائية وعلاقتها بالولاء التنظيمي تبين أن:

- تراوحت إجابات عينة الدراسة بين من يتضح لهم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء بالنسبة 43.4%، وبم من لم يتضح لهم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء بالنسبة

56.6% وهذا من خلال الجدول رقم 13

- يعترض أغلبية الأساتذة عن القرارات الإدارية غير صائبة بنسبة كبيرة قدرت بـ 90.6% وهذا حسب معطيات ونتائج الجدول رقم 14

- أغلبية أفراد عينة الدراسة أجابوا ب عدم اهتمام المسؤولين بأرائهم قبل اتخاذ القرارات وجاءت نسبة الإجابة بـ 81.1% وهذا حسب نتائج الجدول 15

- من خلال الجدول المركب رقم 21 نجد أن أغلبية الأساتذة لا يراقبهم المسؤولون من اجل تقييم الأداء بالمصادقية وهذا حسب الرتبة العلمية، حيث نجد أستاذ تعليم العالي لا يراقبه المسؤول بنسبة قدرت بـ 68.40%.

• وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمكن أن يقبلوا طريقة توزيع النتائج إذا اتخذ المبدأ الصحيح في اتخاذ القرار، إلا أن مؤسسة الجامعة لم تأخذ بعين الاعتبار لهذا المبدأ، وهذا ما وجد في نظرية ستوري (2000) أن تصور الموظف للعدالة الإجرائية من المرجح إذا أتاحت لهم المؤسسة الفرص لتقديم معلومات لتعبير عن اهتمامهم قبل اتخاذ القرار. وينطبق أيضا على تقديم تفسيرات عن المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء وتشغيل سياسات الباب المفتوح وهذا يعزز ولاء الأستاذ للمؤسسة الجامعية بشكل كبير.

• ومن خلال المناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية القائلة للعدالة الإجرائية علاقة بالولاء التنظيمي قد تحققت.

\* **مناقشة الفرضية 3:** بناء على استجابات المبحوثين حول عبارات المحور الرابع والمتعلقة بالعدالة التعاملية وعلاقتها بالولاء التنظيمي تبين أن:

- إجابات أفراد العينة تؤكد أن أسلوب الإشراف في الجامعة يتميز بالإنصاف بالنسبة 54.7% وهذا ما نجده في الجدول رقم 16

-أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا على عدم نشر أو إعلام النشاطات الرسمية قبل حدوثها وجاءت نسبة الإجابة بـ 83% وهذا حسب نتائج الجدول رقم 17

- إجابات أفراد العينة تؤكد على معاملة الحسنة من طرف المسؤول لأستاذ على خلاف المكانة العلمية وهذا بنسبة قدرت بـ 86.8% وهذا ما أكدته الجدول رقم 18

- ومن خلال الجدول المركب رقم 19 نجد أن أغلبية الأساتذة لا يناقشهم رؤسائهم حول القرارات المتعلقة بوظيفة وهذا حسب الأقدمية في العمل بنسبة 67.90%

• وعليه نستنتج أن العدالة التعاملية تشير إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأستاذ من المسؤول على خلاف وظيفة، كما أكدت النتائج على الحرص على نشر اللقاءات والاجتماعات وأيضا التفاعل مع القرارات، بحث يشعر الأستاذ بمعاملة الحسنة من طرف مسؤوليه فيتولد لديه ولاء للمؤسسة الجامعية والسعي إلى تحقيق أهدافها واستمرار في البقاء فيها.

• ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة القائلة للعدالة التعاملية علاقة بالولاء التنظيمي قد تحققت.

\* **مناقشة الفرضية الرئيسية:** العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

يعتبر تحقق من صدق الفرضيات الفرعية تعبيرا عن صدق الفرضية العامة، وعليه ومما سبق يمكن القول أن سعي المؤسسة الجامعية لرفع مستويات العدالة لا يأتي من فراغ، وإنما من خلال تقدير بمجهودات كل من الأستاذ والمسؤول الذي ينعكس ايجابيا عليهم، وكذلك زرع ثقافة التعاون من اجل تعزيز مفهوم الولاء وروح الانتماء اتجاه المؤسسة الجامعية.

**4) مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة للظاهرة**

أ) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية العدالة لآدمز التي مفادها أن هذه النظرية أخذت أساساً فكرتها في تفسير العدالة التنظيمية حيث أن إحساس الأفراد في المنظمة باختلاف مستويات العدالة التنظيمية من شأنه أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بالشكل كبير، وتطرت من أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة. إلا أن هذه النظرية تقاربت مع نتائج الدراسة الحالية التي تسفر أن للعدالة التنظيمية علاقة بالولاء التنظيمي وذلك من خلال أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة المساواة أو عدم المساواة التي يدركها الأستاذ في مؤسسته الجامعية، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد مثل مستوى الجهد في العمل للمخرجات مثل الدخل والراتب.

ب) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية لميل دوركايم التي مفادها أن المنظمة أسرة ويفترض أن يعم الولاء والوئام بين أفرادها وأيضاً ترى أن علاقة داخل المنظمات ممكن أن يكون فيها خلاف نظراً لطبيعية العلاقة بين المديرين والتي تيسر الانسجام بين أفراد المنظمة. إلا أن هذه النظرية لم تتقارب مع نتائج لدراسة الحالية في كون أن العدالة التنظيمية لها علاقة بالولاء التنظيمي التي تقرر أنه يجب على المسؤولين توظيف العدالة بشتى أنواعها، أن انعكاس إيجابي بين تحقيق العدالة في المؤسسة الجامعية والولاء التنظيمي لأساتذة.

**5) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة:**

- بعد عرض النتائج العامة للدراسة الحالية والنتائج الخاصة بكل فرضية من الفرضيات وبمقارنتها بنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة التي مست كل وحدة منها جانباً من جوانب الإشكالية فإننا توصلنا إلى ما يلي:

**أ/ نتائج الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية:**

- توصلت الدراسة التي جاءت بالعنوان درجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي إلى نتيجة مفادها أن درجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية كما يراها المعلمون هي كبيرة جداً في المجال الكلي والمجالات الفرعية خاصة في (العدالة التعاملية) والعلاقات داخل المؤسسة، وتتم معاملتهم بسلوكيات مقبولة ومحترمة وهذا ما زاد في رضاهم وينعكس كذلك بالإيجاب عليهم وإذ أنهم يفتخرون بمؤسستهم الجامعية. وهذا ما تشابه مع نتائج دراستنا الحالية مفادها أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، والتي أسفرت أن العدالة التعاملية جاءت بمستوى جيد وذلك من خلال المعاملة الحسنة لأساتذة من طرف المسؤولين وهي علاقات حسنة تبعث فيهم روح الانتماء والشعور بالأمن مما يعزز ولائهم للمؤسسة الجامعية.

**ب) نتائج الدراسة المتعلقة بالولاء التنظيمي:**

- توصلت الدراسة التي جاءت بعنوان الولاء التنظيمي الفعال بين مدرء المدارس العليا إلى نتيجة مفادها أن هناك ارتباط بين الولاء التنظيمي ودرجة شعور بالإنصاف والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي لمدرء المدارس، نجد أن أسلوب الإشراف لهذه الدراسة تضمن مجموعة من العمليات التي تسعى في تكاملها إلى

تطوير وتجويد العملية التعليمية، وأنها هدفت إلى تأهيل الأطر البشرية من مدراء وصقل مهاراتهم وتوجيه إمكانياتهم وتقديم الدعم المناسب لتحقيق أهداف كل من المشاريع وبرامج المدارس العليا وهذا يؤثر بالإيجاب على الولاء التنظيمي للمدراء، وهذا ما يتوافق مع نتائج من الدراسة الحالية بالتحديد في العدالة التعاملية من حيث تمييز أسلوب الإشراف في الجامعة بالإنصاف، حيث يعتبر أسلوب الإشراف من مؤشرات العدالة التنظيمية.

**التوصيات:**

- في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة والتي من شأنها توصلنا إلى التوصيات التالية:
- ❖ ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي عند الأساتذة من أجل توعيتهم .
  - ❖ العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجامعية من أجل ضمان ولاء والتزام الأساتذة تجاه مؤسساتهم .
  - ❖ إتاحة الفرصة للأساتذة للمشاركة في صنع القرارات الإدارية المتعلقة بعملهم، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على الولاء التنظيمي.
  - ❖ إجراء دراسات موسعة وشاملة للوقوف على مستوى المؤسسات الجامعية.

خاتمة

**الخاتمة:**

ختاماً حاولنا من خلال دراستنا هذه معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) والولاء التنظيمي بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بولاية المسيلة، حيث اعتمدنا في دراستنا على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف البحث، وذلك بغرض التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة التي مضمونها أن العدالة التنظيمية بوصفها احد متغيرات التنظيمية التي تؤثر بالسلب وبالإيجاب على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلى أدائهم ودافعيتهم للعمل، ودعمنا فكرتنا هذه بجملة من الفرضيات التي أسسنا من خلالها هذه الدراسة.

حيث حرصنا على ضمان الانسجام والترابط بين الأفكار في كل أجزاء البحث، وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى أهم مبادئ وأبعاد كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والتعرف عليهما داخل المؤسسات الجامعية ، وذكر أهم العوامل المؤثرة لكل من متغيرين.

ويبقى موضوع العدالة التنظيمية احد متغيرات التنظيمية الرئيسية والتي لها دور مهم يعمل على تحقيق التوازن بين جميع مكونات التنظيم في المنظمة، والاهتمام بها والعمل على تحقيقها كواقع في المؤسسة ينتج عنه، وتتعكس عدة نتائج من بينها تحقيق الولاء التنظيمي لدى الاستاذ في المؤسسة الجامعية. وانطلاقاً مما سبق نشير أن هذه الدراسة حاولت الإلمام بجوانب الموضوع في قالب منظم وصياغته بطريقة علمية وفق منهج علمي.

المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- قائمة المصادر:

• القرآن الكريم

2- قائمة المراجع:

أ . القواميس:

01- إبراهيم أنيس عبد الحلیم وآخرون، المعجم الوسيط، مجلد 1، ط4، 2004.

02- ابن منظور: لسان العرب، الجزء 2، دار المعارف، ط1، 2008.

03- مجد الدين الفيروز الابدادي: قاموس المحيط، دار الحديث، ط1، القاهرة، 2001.

ب. الكتب:

01- إميل دوركايم: قواعد المنهج في علم الاجتماع، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1950.

02- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2011.

03- بطاح أحمد: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط 1، الأردن، 2006.

04- بشيري صابح الراشدي: مناهج البحث العلمي، دار البعث، ط1، قسنطينة، 1985.

05- هاشم محمدي رضا: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الولاية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.

06- حمد شفيق: البحث العلمي المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1985.

07- مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، 2005.

08- محمد احمد سليمان: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، دار زمزم، ط1، 2012.

09- مختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005

10- موسى اللوزي: التطوير الاجتماعي، دار الوائل للنشر، ط2، 2003.

11- سامح عبد المطلب: التطوير التنظيمي، دار الفكر، ط 1، 2010.

12- عميرايو حميدة: منهجية البحث العلمي، دار البعث، ط1، قسنطينة، 1985.

13- عمر محمد در: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.

14- صديق بخوش: منهجية البحث العلمي، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2002.

15- رعد حسن السرن: نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، 2004.

16- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، 2002.


17- رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.

18- وائل عبد الرحمن التل وآخرون: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.

ج- الأطروحات:

- 01- إيهاب احمد عويضة: اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف سامي على أبو راس، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2009/2008.
- 02- حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف بن زاهي منصور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية 2014/2013.
- 03- كرمي كريمة: التغير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، تحت إشراف شوية سيف الإسلام، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2010/2009.
- 04- ماهر علي الصالح السالم: الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثاني العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، تحت إشراف شالاتي لينا، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، السنة الجامعية 2015/2014.
- 05- مالكي محمد أمين: العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف لحسن بوعبد الله، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، السنة الجامعية 2016/2015.
- 06- محمد در: العدالة التنظيمية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، تحت إشراف نور الدين حقيقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، السنة الجامعية 2016/2015.
- 07- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في الأصول والإدارة التربوية، تحت إشراف الخليفات، كلية العلوم التربوية جامعة مؤتة، الأردن، السنة الجامعية 2010/2009.
- 08- سامية خميس ابوندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف رشدي عبد الطيف، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، السنة الجامعية 2008/2007.
- 09- سمية جقيدل: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس، تحت إشراف عيسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، السنة الجامعية 2016/2015.
- 10- عبد السلام سليمة: التحضر الصناعي بالوسط الريفي ومشكلاته الاجتماعية، رسالة دكتوراه في ديمغرافيا حضرية، تحت إشراف احمد مسعودان، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، السنة الجامعية 2018/2017.

- 11- شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، تحت إشراف بوباية محمد الطاهر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، السنة الجامعية 2009/2008.
- 12- شذا لطفي محمود محمد: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، تحت إشراف الحلو غسان، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، السنة الجامعية 2013/2012.
- 13- شوكي عبد السلام: العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2019/2018.
- 14- شروق عبد المحسن المتروك: اثر العدالة التنظيمية على التمكن الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف محمد الحنيطي، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردنية، الأردن، السنة الجامعية 2011/2010.
- 15- خيرى أسماء: العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع المؤسسة، تحت إشراف رضا قجة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2020/2019.
- د- المجلات العلمية:
- 01- بن دحو سمية: مجلة التنمية البشرية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، العدد 07، مارس 2017، جامعة وهران 2.
- 02- مزوار منوبة: المجلة العلمية، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، العدد 01، 31 ديسمبر 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم الاقتصاد، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
- 03- محمد در : مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي ، العدد 09 ، الجزائر ، 2017
- 04- سليمان تيش محمد لمين وآخرون: مجلة الأكاديمية الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، 2020.
- 05- عبد المالك مجادبة: مجلة الدراسات، العدد 1، فبراير 2018.
- 06- فاطمة الزهراء حروز: مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، العدد 02، الجزائر، 2020
- 07- راتب السعود: مجلة جامعة دمشق، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، المجلد 25، العدد (1.2)، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.



الملاحق

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf à M'sila  
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales  
Secrétariat Générale de la faculté  
Service Des Personneles



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الأمانة العامة للكلية  
مصلحة المستخدمين

### تعداد أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

2023/2022

1/- تعداد أساتذة قسم التاريخ

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	27	01	28
02	أستاذ محاضر صنف (أ)	17	05	22
03	أستاذ محاضر صنف (ب)	04	00	04
04	أستاذ مساعد صنف (أ)	08	02	10
05	أستاذ مساعد صنف (ب)	00	00	00
	المجموع	56	08	64

2/- تعداد أساتذة قسم علم النفس

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	17	10	27
02	أستاذ محاضر صنف (أ)	12	14	26
03	أستاذ محاضر صنف (ب)	01	03	04
04	أستاذ مساعد صنف (أ)	00	00	00
05	أستاذ مساعد صنف (ب)	00	00	00
	المجموع	30	27	57

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf à M'sila  
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales  
Secrétariat Générale de la faculte  
Service Des Personneles



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الأمانة العامة للكلية  
مصلحة الأستاذة دمين

### 3-/- تعداد أساتذة قسم علم الاجتماع

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	10	08	18
02	أستاذ محاضر صنف (أ)	05	05	10
03	أستاذ محاضر صنف (ب)	04	02	06
04	أستاذ مساعد صنف (أ)	01	01	02
05	أستاذ مساعد صنف (ب)	00	00	00
	المجموع	20	16	36

### 4-/- تعداد أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	05	03	08
02	أستاذ محاضر صنف (أ)	10	06	16
03	أستاذ محاضر صنف (ب)	02	02	04
04	أستاذ مساعد صنف (أ)	06	08	14
05	أستاذ مساعد صنف (ب)	01	01	02
	المجموع	24	20	44

### 5-/- تعداد أساتذة قسم علوم إسلامية

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	08	02	10
02	أستاذ محاضر صنف (أ)	12	01	13
03	أستاذ محاضر صنف (ب)	03	00	03
04	أستاذ مساعد صنف (أ)	04	01	05
05	أستاذ مساعد صنف (ب)	00	00	00
	المجموع	27	04	31

## الملاحق

Université Mohamed Boudiaf à M'sila  
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales  
Secrétariat Générale de la faculte  
Service Des Personneles



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الأمانة العامة للكلية  
مصلحة المستخدمين

### 6- تعداد أساتذة قسم الفلسفة

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	03	00	03
02	أستاذ محاضر صنف (أ)	04	02	06
03	أستاذ محاضر صنف (ب)	02	00	02
04	أستاذ مساعد صنف (أ)	04	00	04
05	أستاذ مساعد صنف (ب)	00	00	00
	المجموع	13	02	15

### - التعداد الإجمالي :

الرتبة	الذكور	الإناث	الإجمالي
أستاذ	70	24	94
أستاذ محاضر قسم أ	60	33	93
أستاذ محاضر قسم ب	16	7	23
أستاذ مساعد قسم أ	23	12	35
أستاذ مساعد قسم ب	01	01	02
المجموع	170	77	247

تم بحمد الله