

جامعة ابن خلدون-تيارت  
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا  
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

M

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية  
العنوان  
العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي  
-دراسة ميدانية عينة من أساتذة جامعة ابن خلدون تيارت -

إشراف:

د. بلعربي عادل عبد  
الرحمان

إعداد:

▪ بن شريف نورية  
▪ بن ناجي حفيظة

#### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	ديدة الهواري
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -أ-	بلعربي عادل عبد الرحمان
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	لصفر رضا

الموسم الجامعي: 2023/2022

# شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذا البحث العلمي والذي الهمننا  
الصحة والعافية والعزيمة  
فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ المشرف " بلعربي عادل عبد الرحمان "  
على كل ما قدمه لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع  
دراستنا في جوانبها المختلفة.

ونتقدم بشكرنا الى جميع اساتذتنا الكرام بقسم علم النفس والفلسفة  
والأرطوفونيا تخصص علم النفس عمل وتنظيم.

ويطيب لنا ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير لاعضاء لجنة المناقشة على  
تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة واثراء هذه المذكرة.

واخيرا الشكر موصولا لكل من ساهم معنا وساعدنا في إتمام هذه المذكرة من  
قريب او بعيد ولو بكلمة طيبة وجزاكم الله خير الجزاء.

وشكرا

# إِهْدَاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
" وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ "

التوبة: الاية 105.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع قبل كل شيء إلى قرة عيني إلى من حملتني وهنا على وهن  
وضمتني بوشاح عنائها ومؤنستي في وحدتي والتي الهبت عزمي ولقنتني دروس الامل فاشرقت  
أيامي بها وجعل الله الجنة تحت قدميها أُمِّي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.  
إلى من علمني كيف أقف على رجلي وعلمني معنى الحياة وكيف أصارع الصعاب مثلي الأعلى  
الذي شرفني باسمه ابي الكريم حفظه الله واطال في عمره.  
إلى أعز ما وهبني الله ومن قاسموني حنان أُمِّي وأبي وساندوني في الحياة اخواتي "خديجة"  
"أسماء" "أسيل" وأخي "الحاج" "قنوت" "وردة"  
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

"نورية"

# إِهْدَاء

بسم الله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله

اما بعد الحمد لله الذي وفقنا لاتمام هذه الخطوة من مسيرتنا الدراسية ومذكرتنا هذه  
ثمرة الجهد والنجاح

مهداة إلى أمي وأبي حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي إلى كل أفراد العائلة إخوتي واولاد  
اخوتي.

الى اساتذتي وزملائي بقسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

الى كل من أحببته بإخلاص ولم يجد اسمه في هذا الاهداء اهديه عملي

"حفيظة"

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بالإعتماد على المنهج الوصفي من خلال إستخدام مقياس (Rahim, 2000) (nie hoff& moorman, 1993) (lee, 2000) لمتغير العدالة التنظيمية. واستخدام مقياس (Allen & meyer, 1990) لمتغير الولاء التنظيمي وتألفت عينة الدراسة من 80 أستاذ وأستاذة.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متوسط.
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بمعامل ارتباط قدر ب (0.621) عند الدلالة الإحصائية (0.01).
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بمعامل ارتباط قدر ب (0.327) عند الدلالة الإحصائية (0.01).
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بمعامل ارتباط قدر ب (0.368) عند الدلالة الإحصائية (0.01).
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بمامل ارتباط قدر ب (0.418) عند الدلالة الإحصائية (0.01).
- لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية.

**Study summary:**

The current study aimed to reveal the correlation of organizational justice to organizational loyalty among professors of the Faculty of Humanities and Social Sciences, based on the descriptive approach through the use of (Rahim, 2000) (Niehoff & Moorman, 1993) (Lee, 2000) scale for the variable of organizational justice. And the use of (Allen & Meyer, 1990) scale for the organizational loyalty variable. The study sample consisted of 80 male and female teachers.

The study reached the following results:

- The level of organizational loyalty among professors of the Faculty of Humanities and Social Sciences is average.
- There is a correlation between organizational justice and organizational loyalty among professors of the College of Humanities and Social Sciences, with a correlation coefficient of (0.621) that is statistically significant (0.01).
- There is a correlation between distributive justice and organizational loyalty among professors of the Faculty of Humanities and Social Sciences, with a correlation coefficient of (0.327) at statistical significance (0.01).
- There is a correlation between procedural justice and organizational loyalty among professors of the Faculty of Humanities and Social Sciences, with a correlation coefficient of (0.368) at statistical significance (0.01).
- There is a correlation between transactional justice and organizational loyalty among professors of the College of Humanities and Social Sciences, including a correlation estimated at (0.418) at a statistical significance of (0.01).
- There are no differences between the sexes in the level of organizational loyalty among professors of the Faculty of Humanities and Social Sciences..

**Keywords:** organizational justice, organizational loyalty, distributive justice, procedural justice and transactional justice.

## فهرس المحتويات

### كلمة شكر

الإهداء

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة ..... أ

### الفصل الأول: تقديم الدراسة

1. الإشكالية ..... 3
2. الفرضيات: ..... 4
3. أهداف الدراسة: ..... 4
4. أهمية الدراسة ..... 4
5. تحديد مفاهيم الدراسة: ..... 5
6. الدراسات السابقة: ..... 5

### الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

- تمهيد ..... 12
1. مفهوم العدالة التنظيمية: ..... 13
  2. أبعاد العدالة التنظيمية: ..... 14
  3. أهمية العدالة التنظيمية: ..... 19
  4. مبادئ العدالة التنظيمية: ..... 20
  5. نظريات العدالة التنظيمية: ..... 21
  6. الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية: ..... 26
- خلاصة ..... 27

### الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- تمهيد ..... 29
1. مفهوم الولاء التنظيمي ..... 30

2. أهمية الولاء التنظيمي: ..... 31
3. أبعاد الولاء التنظيمي: ..... 32
4. أنواع الولاء التنظيمي: ..... 34
5. مراحل الولاء التنظيمي: ..... 36
6. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: ..... 37
- 39..... خلاصة

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد ..... 41
1. مكان الدراسة ..... 41
2. مدة الدراسة ..... 43
3. منهج الدراسة ..... 43
4. الدراسة الاستطلاعية ..... 43
5. الدراسة الأساسية: ..... 48
6. تفرغ أدوات الدراسة: ..... 50
7. الاساليب الاحصائية في معالجة البيانات: ..... 50

#### الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة: ..... 52
2. عرض ومناقشة النتائج: ..... 55
- الاقترحات والتوصيات: ..... 59
- خاتمة ..... 61
- قائمة المراجع: ..... 63
- قائمة الملاحق ..... 67



## قائمة الجداول:

- الجدول رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس ..... 44
- الجدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن. .... 44
- الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الحالة العائلية ..... 45
- الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الأقدمية ..... 45
- الجدول رقم 05 يبين معامل ارتباط الفقرات بالعوامل المستخلصة لمقياس العدالة التنظيمية ..... 46
- الجدول رقم 06: يبين معامل ارتباط الفقرات بالعوامل المستخلصة لمقياس الولاء التنظيمي ..... 47
- الجدول رقم 07: يوضح معامل الثبات ..... 48
- الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس ..... 48
- الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن ..... 48
- الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة العائلية ..... 49
- الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية ..... 50
- الجدول (12): يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي ..... 52
- الجدول رقم (13) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ..... 52
- الجدول رقم (14) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي ..... 53
- الجدول رقم (15) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي ..... 53
- الجدول رقم (16) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي ..... 54
- الجدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين ..... 54

## قائمة الأشكال:

الشكل رقم (01): أبعاد العدالة التنظيمية.....18

الشكل رقم 02: أبعاد الولاء التنظيمي حسب (Allen et Mayer).....34

# مقدمة

## مقدمة:

يكتسي موضوع العدالة التنظيمية اهتمام كبيراً على غرار عديد المواضيع في العلوم الإنسانية والاجتماعية باعتبارها مطلباً إنسانياً ومقصداً أساسياً للحياة الإنسانية بشكل عام حيث تسعى عديد المؤسسات على غرار مؤسسات التعليم العالي إلى ترسيخ المبادئ الأساسية للعدالة التنظيمية لما لها من أثر كبير على دفع العمال إلى الولاء إلى مؤسساتهم والعمل على تطويرها ونجاحها.

فالعامل عندما يحس بالولاء والانتماء لمنظمتهم يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل والأهداف الشخصية للأفراد، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية وغيرها. وفي الإطار تلعب الجامعة دوراً محورياً في تزويد المجتمع بالكفاءات في شتى المجالات، هذا ما يستدعي وجود أساتذة أكفاء يعملون في جو مناسب ومناخ تنظيمي يتسع بالعدالة ليكونوا في المستوى المطلوب لتحقيق هذه الغاية النبيلة.

وتأتي هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن العاقبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون "تيارت"، على ضوء هذا تم تناول هذا الموضوع في شقيه النظري والميداني من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة وخمسة فصول كل فصل يبدأ بتمهيد ويختم بخلاصة.

حيث يتضمن الجانب النظري ثلاثة فصول:

الفصل الأول تناولنا فيه تقديم الدراسة ويتضمن فيه الإشكالية وأهدافه وأهميته والتعريف الإجرائية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للعدالة التنظيمية من خلال عرض مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها، ومبادئ العدالة التنظيمية، ونظريات العدالة التنظيمية والآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية وأخيراً خلاصة الفصل

وبالنسبة للفصل الثالث فتطرقنا فيها إلى الولاء التنظيمي من خلال عرض مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته دراسته، وأبعاد الولاء التنظيمي وأنواعها، ومراحل الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي.

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. تحديد مفاهيم الدراسة
6. الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية

أكد العلماء في عديد التخصصات على غرار العلوم الإنسانية والاجتماعية على أهمية ترسيخ مبادئ العدالة وقيمتها على المستوى التنظيمي كأساس لتقييم المستويات المتميزة في أداء المهام المرتبطة بمنصب العمل، ومؤسسات التعليم العالي بمختلف كلياتها لا يخرج عن هذا الإطار وتسعى إلى توضيح الظروف المناسبة لأن يؤدي الأستاذ الجامعي المهمة النبيلة المتمثلة في تكوين الطلبة وتقديمهم بمؤهلات مناسبة لما يتطلبه سوق الشغل وما ينتظره المجتمع بشكل عام، وهذا ما يتوقف مع دراسة (مرمي، 2021) التي أكدت في نتائجها على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والأداء.

كما أن الإدارة تتبنى أساليب عادلة في تحديد المهام والتأجير وتطبيق العقوبات من شأنه أن يؤثر على الصراعات التنظيمية التي تحكم المناخ العام لأداء المهام وهذا ما أكدت عليه دراسة (بردي وصبرينة، 2019)، ودراسة (بوسكا، 2019) التي أشارت إلى أهمية جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي.

كما أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) تؤثر على إنتماء الفرد إلى المؤسسة التي يعمل فيها ويرغب دوماً في ازدهارها وتطويرها ولا يفكر في تغييرها وتركها، هذا ما أكدت عليه دراسة (جديدي، 2019).

استناداً على ما سبق تأتي الدراسة الحالية بهدف الكشف عن العاقبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون بتيارت. ومن خلالها يتم طرح التساؤل العام:

هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الجزئية:

- 1- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون بتيارت؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون بتيارت؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون تيارت؟

للإجابة عن التساؤل العام والتساؤلات الجزئية للدراسة قمنا بإقتراح الفرضيات الآتية:

## 2. الفرضيات:

### الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

### الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون تيارت.

2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون تيارت.

3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون تيارت.

## 3. أهداف الدراسة:

✓ معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

✓ الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

✓ الكشف عن العلاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

✓ الكشف عن العلاقة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

✓ الكشف عن العلاقة بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

## 4. أهمية الدراسة

✓ تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيرا على أداء الجامعة.

✓ الوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد في تحديد علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي.

✓ إثراء المكتبة العلمية.

✓ الرغبة في دراسة هذا الموضوع في المؤسسات الجامعية.

## 5. تحديد مفاهيم الدراسة:

• **العدالة التنظيمية:** درجة إدراك الأستاذ في الجامعة لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل المسؤول، من خلال مقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود زملائه من الأساتذة ويتم قياسها إجرائياً من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات مقياس العدالة التنظيمية.

• **العدالة التوزيعية:** هي الدرجة التي يشعر بها الأستاذ اتجاه عدالة توزيع المستحقات وعدالة القيم المادية وغير المادية ويتم قياسها إجرائياً من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات بعد العدالة التوزيعية.

• **العدالة الإجرائية:** هي شعور الأساتذة بالجامعة بعدالة الإجراءات التنظيمية والأسس التي تتبع في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ويتم قياسها إجرائياً من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات بعد العدالة الإجرائية.

• **العدالة التعاملية:** هي درجة إحساس الأستاذ بالجامعة بعدالة المعاملة التنظيمية من قبل المسؤول عند تطبيق الإجراءات عليهم ويتم قياسها إجرائياً من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات بعد العدالة التعاملية.

• **الولاء التنظيمي:** هو شعور الأساتذة بالجامعة الذي يعكس مدى الانسجام والترابط بينه وبين المؤسسة الجامعية ورغبة واستعداد الأساتذة في تقديم التضحية لزملائه وجامعته، ويتم قياسه إجرائياً من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات مقياس الولاء التنظيمي.

## 6. الدراسات السابقة:

## 1.6 الدراسات التي تناولت محور العدالة التنظيمية:

1.1.6 دراسة عبد البني مريم (2021) أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي والتي هدفت إلى التعرف على التأثير الناتج عن العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وتمثلت عينتها في عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة (36 عامل)، واستعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت من أبرز نتائجها:

✓ وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة.

✓ وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.



✓ عدم وجود أثر لكل من بعد العدالة التوزيعية والإجرائية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ وجود أثر لبعء العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

### 2.1.6 دراسة بردي فريال و زعيمش صبرينة (2019) علاقة العدالة التنظيمية بالصراع

التنظيمي والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، وتمثلت عينتها في عمال الشركة الإفريقية للزجاج -أولاد صالح الطاهير- (40 عامل)، واستخدمت كل من الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها:

✓ عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يعانون من غياب عدالة الإجراءات التنظيمية في تطبيق العقوبات على العمال في حالة غيابهم عن العمل، وتحديد المهام وتوزيعها، الأمر الذي يؤدي إلى بروز صراع المهام بين العمال داخل المؤسسة.

✓ يعاني عمال المؤسسة محل الدراسة من غياب العدالة في توزيع الأجور والمكافآت ومنح فرص الترقية، ومنح الامتيازات، الأمر الذي يؤدي إلى بروز صراع المصالح بين العمال داخل المؤسسة.

✓ إن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يعانون من غياب عدالة التعاملات من خلال المعاملة التمييزية وطغيان العلاقات الشخصية، والخلافات مع المسؤول، وغياب العدالة في التعامل مع العمال مما يؤدي إلى بروز الصراع داخل المؤسسة.

### 3.1.6 دراسة غولي العربي وحاجي محمد رضا (2021) أثر العدالة التنظيمية على

الانتماء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي (70 عامل)، تم اعتماد أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

✓ توفر بعد العدالة الإجرائية أكثر من بعدي العدالة التعاملية والتوزيعية في المؤسسة.

✓ توجد علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ توفر بعد الانتماء العاطفي بمستويات أكثر من بعدي الانتماء المستمر والمعياري في المؤسسة.

✓ توجد علاقة تأثير بين العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمي.

✓ توجد علاقة تأثير بين العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي.

✓ توجد علاقة تأثير بين العدالة التعاملية والانتماء التنظيمي.

#### 4.1.6 دراسة أسامة عبد الكريم هزي (2015) العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات

التنظيمية الإجتماعية الداعمة، هدفت هذه الدراسة إلى اختيار فيما إذا كان هناك تأثير للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها والمتغيرات الديمغرافية محل الدراسة في تلك السلوكيات التنظيمية التطوعية، تمثلت عينتها في مجموعة من موظفي شركات التأمين الخاصة بنوعيتها الإسلامي والتقليدي العاملة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، تم اعتماد الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أبرز نتائجها:

✓ تؤدي إدراكات الموظفين لعدالة التوزيع إلى تحفيز سلوكيات مواطنهم التنظيمية اتجاه الآخرين.

✓ تؤدي إدراكات الموظفين لعدالة العلاقات الشخصية إلى زيادة حقيقية في كل من سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظمهم واتجاه زملائهم الآخرين.

✓ عدم وجود أي تأثير جوهري إدراكات الموظفين لعدالة توزيع المعلومات في كل من سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظمهم واتجاه زملائهم الآخرين.

#### 5.1.6 دراسة هبة الهادي محمد البرناوي (2014) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي، هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام لعاطفي - الاستمراري - المعياري) على عينة من موظفي مكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي (2017 موظف)، وتم اعتماد الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وخلصت إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لجميع أبعادها بمعامل ارتباط (0.420) عند مستوى معنوية (01%)، كما تم التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائد في المكاتب قيد الدراسة والذي بلغ درجة المتوسط بمتوسط حسابي قدره (3.03)، أما فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين فقد كان مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.52).

## 2.6 الدراسات التي تناولت محور الولاء التنظيمي:

1.2.6 دراسة ماهر علي الصالح السالم (2015) الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي وكذا التعرف على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار من قبلهم بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي العام في ندارس دمشق، وتمثلت عينتها في عينة عشوائية مؤلفة من (485) مدرس ومدرسة.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت إلى النتائج التالية:

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى المدرسين.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الشهادة الجامعية سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

2.2.6 دراسة فاضل سمية (2016) الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "دكتور صالح زرداني"

هدفت إلى معرفة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور صالح زرداني.

تمثلت العينة في الطاقم الإداري البالغ عدده 50 موظف، وتم اعتماد الملاحظة والاستمارة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ الطاقة الإدارية الإداري للمؤسسة يتمتع بمستوى عال من الولاء التنظيمي وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على أدائه.

✓ أوضحت الدراسة أن عمال المؤسسة يتمتعون بأخلاق عالية من شأنها أن تحسن أدائهم.

✓ أكدت الدراسة أن هناك تفاعل بين العمال ووجود تعاون من شأنهما تعزيز اللواء والانتماء.  
 ✓ أكدت الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة له دور فعال في زيادة معدلات اللواء ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

### 3.2.6 دراسة بوعمامة بن زيادي (2019) القيم التنظيمية وتأثيرها في اللواء التنظيمي دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري فرع غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهومي القيم التنظيمية واللواء التنظيمي لما لهما من أهمية كبرى في نجاح واستقرار المؤسسات.

أقيمت الدراسة على المجتمع الكلي (45 عامل)، وقد تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ تعد القيم التنظيمية أحد العناصر الأساسية لشخصية الفرد ولثقافة المؤسسة التي تعمل على توفير إطارهم لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمها داخل وخارج المؤسسة.

✓ إن أفضل أسلوب للتسيير هو الذي يحاول تعزيز اللواء التنظيمي لدى عامله فبالإهتمام بالعوامل الاجتماعية والنفسية لها دور محوري ورئيسي في بناء منظومة مؤسسته المتينة وذلك لما تلعبه من دور فعال في استقرار العاملين ورضاهم عن العمل وبالتالي نجاح المؤسسة واستقرارها.

### 4.2.6 دراسة بوسكا فريد (2019) جودة حياة العمل وانعكاساتها على اللواء التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمصلحة الإستجالات الطبية "مشوش".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على انعكاسات جودة حياة العمل على اللواء التنظيمي للعاملين في مصلحة الإستجالات الطبية لمدينة مشوش، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لكون مجتمع الدراسة صغير (54).  
 واعتمدت على الإستبانة بالإضافة إلى الملاحظة كأداة جمع البيانات.  
 وخلصت النتائج التالية:

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن انعكاسات ظروف العمل على اللواء التنظيمي للعاملين في مصلحة الإستجالات بنسبة متوسطة.

✓ أظهرت كذلك أن لخصائص الوظيفة انعكاسات على اللواء التنظيمي لدى عمال مصلحة الاستجالات محققة بنسبة مرتفعة.

✓ الأسلوب الإشرافي له إنعكاسات على الولاء التنظيمي بنسبة مرتفعة.

### 3.6. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر بعين فكرون ولاية أم البواقي "جديد يوسف" (2019).

هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

ونظرا لكون عدد العمال صغير فقد تم الإعتماد على طريقة الحصر الشامل (20 عاملا) كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه:

- ✓ توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي لدى الموظفين
- ✓ توجد علاقة بين عدالة التوزيعات والولاء التنظيمي لدى الموظفين
- ✓ توجد علاقة بين عدالة التعاملات والولاء التنظيمي لدى الموظفين
- ✓ وبالتالي توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها اعتمدت بشكل أساسي على المنهج الوصفي في دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بالاعتماد على أدوات متعددة لجمع البيانات منها: الاستبيان والمقابلة والملاحظة التي طبقت في مجالات مختلفة منها في القطاع الخاص بشكل كبير.

وتأتي الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عينة تنتمي إلى القطاع العام تتمثل في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت، بالاعتماد على المنهج الوصفي مع تطبيق مقياس العدالة التنظيمية للباحثين rahim (2000-1993) -niehoff et morman (2000) Lee (2000) ومقياس الولاء التنظيمي للباحثين (allen et mayer)

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم العدالة التنظيمية
2. أبعاد العدالة التنظيمية
3. أهمية العدالة التنظيمية
4. مبادئ العدالة التنظيمية
5. نظريات العدالة التنظيمية
6. الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

خلاصة

**تمهيد:**

للعدالة التنظيمية تأثير كبير على السلوك التنظيمي لأنها مرتبطة بشكل مباشر بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تتعلق بأداء وإنتاجية الأفراد من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى. وبدلاً من ذلك، يمكن أن يؤدي انخفاض وعيهم بها إلى ظواهر سلبية مثل ترك العمل وكثرة الغيابات والتهرب من أداء المهام الوظيفية، ويعد هذا الموضوع من المواضيع المهمة في مجال الإرادة حالياً، إذ حضي ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، أهميتها، نظرياتها ومحدداتها والعوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية.

**1. مفهوم العدالة التنظيمية:**

تعددت المفاهيم والتعاريف وأهمها ما يلي:

**لغة:** تعني العدالة في اللغة الإستقامة، وقيل أن العدالة هي التوسط بين الإفراط والتفريط وأساسها المساواة وجوهرها الاعتدال والتوازن. (عثماني، 2015، ص 06)

**اصطلاحاً:** هي درجة تحقيق المساواة والنزاهات في حقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة. (بوقليع، 2011، ص 07)

• ويمكن تعريفها على أنها درجة إدراك الموظف بأن 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 واللياقة من طرف المشرف.

(سليمان، 2020، ص 42)

• العدالة تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى مخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين. (el akremi ,&al ,p 39)

• وحسب "greenberg" العدالة التنظيمية تعني إدراك المساواة في مكان العمل، إذ يقصد بها المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة، أما "Moorman" فيرى أن العدالة التنظيمية مصطلح يستخدم لوصف القرارات التي يتخذها الموظفون إذا ما تم معاملتهم بعدالة في وظائفهم، كما تحدد كيفية تأثير تلك القرارات على المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالعمل.

(حلمي، 2017، ص 132)

• كما يمكن تعريفها على أنها درجة إدراك الموظف بأن 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 واللياقة من طرف المشرف

(خياط، 2020، ص 42)

• وعرفتها coroline بأنها مجموعة من القواعد والمعايير الإجتماعية التي تحددها الشركة على مستوى التوزيع (العدالة التوزيعية)، وكذلك إلى الإجراءات التي تحدد هذا التوزيع (العدالة الإجرائية) والعلاقات الشخصية التي تؤثر عليها (العدالة التفاعلية). (الباي، 2021، ص 865)



• وعرفها byars and re 1997: بأنها محصلة إتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. (السعود، 2009، ص 196)

• كما تعرف العدالة التنظيمية أنها مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة بالمقارنة مع الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

• كما عرفها الفهداوي والقطاونة أنها "قيم مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة" (جودة، 2010، ص 307)

**العدالة التنظيمية:** درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين إتجاه المنظمة الذين يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين وتساهم العدالة التنظيمية في المحافظة على الموارد البشرية للمنظمة (غانم، 2015، ص 338)

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن العدالة التنظيمية هي درجة التوافق والمساواة بين ما يقدمه الفرد للمؤسسة وما يحصل عليه منها.

## 2. أبعاد العدالة التنظيمية:

إن من أهم ما يؤثر على إنتاجية وربحية المنظمات هو ما يدركه الموظفون من جانب المنظمة بخصوص العدالة التنظيمية، فهي تمثل إحدى المكونات الأساسية للبقاء والاستمرار لماذا لا بد أن تتميز المنظمة خاصة في الوقت الحاضر من حيث اتساع مدارك الأفراد أكثر من السابق نظراً للتعليم الذي امتد لكل شرائح المجتمع و كما بينت كثير من الأبحاث والدراسات الميدانية في مجال العدالة التنظيمية، كما تبرز أهمية العدالة التنظيمية أكثر في البيئات العربية على وجه الخصوص نظراً لما تعانيه من البيئات من درجة كبيرة من التحيز وظهور الكثير من التغيرات السلبية لشيوع هذه السلوكيات والتي أخذت تتوسع أفقياً وعمودياً، ومن هنا تجد أن المنظمات التي يدرك العاملون فيها بأهمية العدالة التنظيمية فأنهم يرغبون في البقاء والاستمرار والتفاني الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف المنظمة والوصول إلى حالة من التناغم بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد. (بوقليع، 2011، ص 25)

كما يذهب الباحثون في مجال السلوك التنظيمي إلى وجود ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية العدالة التفاعلية إلا أن البعض منهم أضاف إليها بعدين آخرين هما العدالة التقييمية ، والعدالة الأخلاقية)، ومنه فالعدالة التنظيمية لها خمسة أبعاد هي العدالة التوزيعية وتختص بالجانب المادي التوزيعي من أجور وحوافز وساعات العمل والنقل والترقية وغيرها، ثم العدالة الإجرائية وتختص بالإجراءات والاستراتيجيات التي يتم عن طريقها توزيع العوائد واتخاذ القرارات وتطبيقها، أما العدالة التفاعلية التي تخص الجانب التفاعلي الإنساني، والعدالة التقييمية والتي تركز على تقييم الأداء والأسس والمعايير التي يتم من خلالها تقييمه، في حين تختص العدالة الأخلاقية بالجانب الأخلاقي والنظم الاجتماعية والدينية في المجتمع ومدى وجودها في مكان العمل. (بزازي، 2021، ص52)

## 1.2. العدالة التوزيعية Distributive justice

تعتبر العدالة التوزيعية أقدم عنصر للعدالة التنظيمية ونشأة من نظرية العدالة Admas (1963-1965) وهي تتمثل في الشعور بالعدالة المتصورة فيما يتعلق بالقرارات التي تتخذها المنظمة، فيما يخص المكافآت الممنوحة سواء مادية أو الإجتماعية أو العاطفية (الراتب والترقية والتغذية الراجعة، التقييمات وساعات العمل، وما إلى ذلك).

(Calorine, 2017 ,p 59 )

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات. (جودة، 2010، ص 309)

وكذلك تشير العدالة التوزيعية إلى الإنصاف المتصور للنتائج التي يتلقاها الفرد من المنظمة، وتوزع على أساس المساواة أو الحاجة أو المساهمة ويحدد الأفراد عدالة التوزيع من خلال تصورات التوزيع بالمقارنة مع الآخرين. (hassar,2010,p103)

- ومن خلال ما سبق نستنتج أن عدالة التوزيع تشير إلى:
- إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يستلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهود ما يحصل عليه من جهة أخرى. وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.
  - وقد يعبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات، كما عرفنا أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع التوابع. (المغربي، 2007، ص 208)

## 2.2. العدالة الإجرائية procedural justice

وتعد العدالة الإجرائية البعد الثاني من أبعاد العدالة التنظيمية ولها عدة تعريفات نذكر منها: "هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد"، و"هي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات".

من خلال التعريفات التي تم التطرق إليها العدالة الإجرائية هي كيفية إدراك العامل لعدالة الطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة في تطبيق مختلف القرارات والإجراءات عليه، كما تعد العدالة الإجرائية أساس عملية توزيع العوائد وبالتالي فهي شق منها. (بزازي، 2021، ص 55)

## 3.2. العدالة التفاعلية (التفاعلية) interactional justice

تقع العدالة التفاعلية تحت مظلة العدالة الإجرائية بل ممكن اعتبارها أوسع منها، فهي تشير إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف والتي تعد جزء من الإجراءات صنع القرارات الرسمية التعرف على بعض الجوانب الأساسية للعدالة التفاعلية التي تجعل الموظفين يتصورون وجود عدالة التنظيمية داخل المنظمة. (بن دحو، 2017، ص 214)

تعكس العدالة التفاعلية أثناء سن الإجراءات التنظيمية مفارق بشأن عدالة جوانب التفاعل غير المفروضة إجرائيا، ومع ذلك فقد حدد البحث فئتين فرعيتين للعدالة التفاعلية:

**العدالة المعلوماتية والعدالة الشخصية:**

تتداخل هاتان الفئتان من العدالة الإعلامية والشخصية (Floger And Gropanzano:1998) إلى أنه يجب النظر إليها بشكل منفصل، حيث أن لكل منها تأثيرات متباينة على تصورات العدالة (Floger Gropanzano: 1998) وقد ذكر (Hsted Floger, 2004) أن عدالة

التعاملات تتكون من أربعة أبعاد أساسية (الصدق، الإحترام، الأدب، الثقة بين الإدارة والعمال). (معمر، 2014، ص 74)

وتبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي: أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ولذا فإن الحديث عن أي منهما دون الحديث عن أي الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية. (معمر، 2014، ص 74)

ولاشك أن الأبعاد السابقة مجتمعة تساعد بشكل كبير على تفهم طبيعة عدالة التعامل، إضافة إلى أنها تلقى الضوء على تأثير القيادة الإدارية على تحقيق العدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة.

وأخيرا يمكن القول بأن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء ما عادل قد يكون إجراء متحيرا أو غير موضوعي في نظر موظف آخر، أي أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات (زايد، 1995، ص 269).

#### 4.2. العدالة التقييمية La Justice Evaluation:

تستخدم العدالة التقييمية كبعد هام أدخله الباحثون حديثا ضمن أبعاد العدالة التنظيمية حيث تضمنته العديد من الدراسات من بينها دراسة (درة، 2008)، و(البشاشة، 2008) و(أبو كريم، 2015)، و(الشمري، 2019)، ومن ثم أصبحت من الأبعاد المهمة والشائعة لدراسة العدالة التنظيمية في البحوث العلمية والتربوية. (حسين، 2020، ص 84)

وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقويمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الإستقرار والأمن الوظيفي.

وتعد العدالة التقييمية المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغيرات في عدالة نظام التقييم مثل: الموضوعية والفروق الفردية والإختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء أمرا ضروريا في نجاح المنظمة وبناء الثقة في عدالتها ودقتها وتجنب حالة عدم الموضوعية والوقوع في أخطاء التقييم.

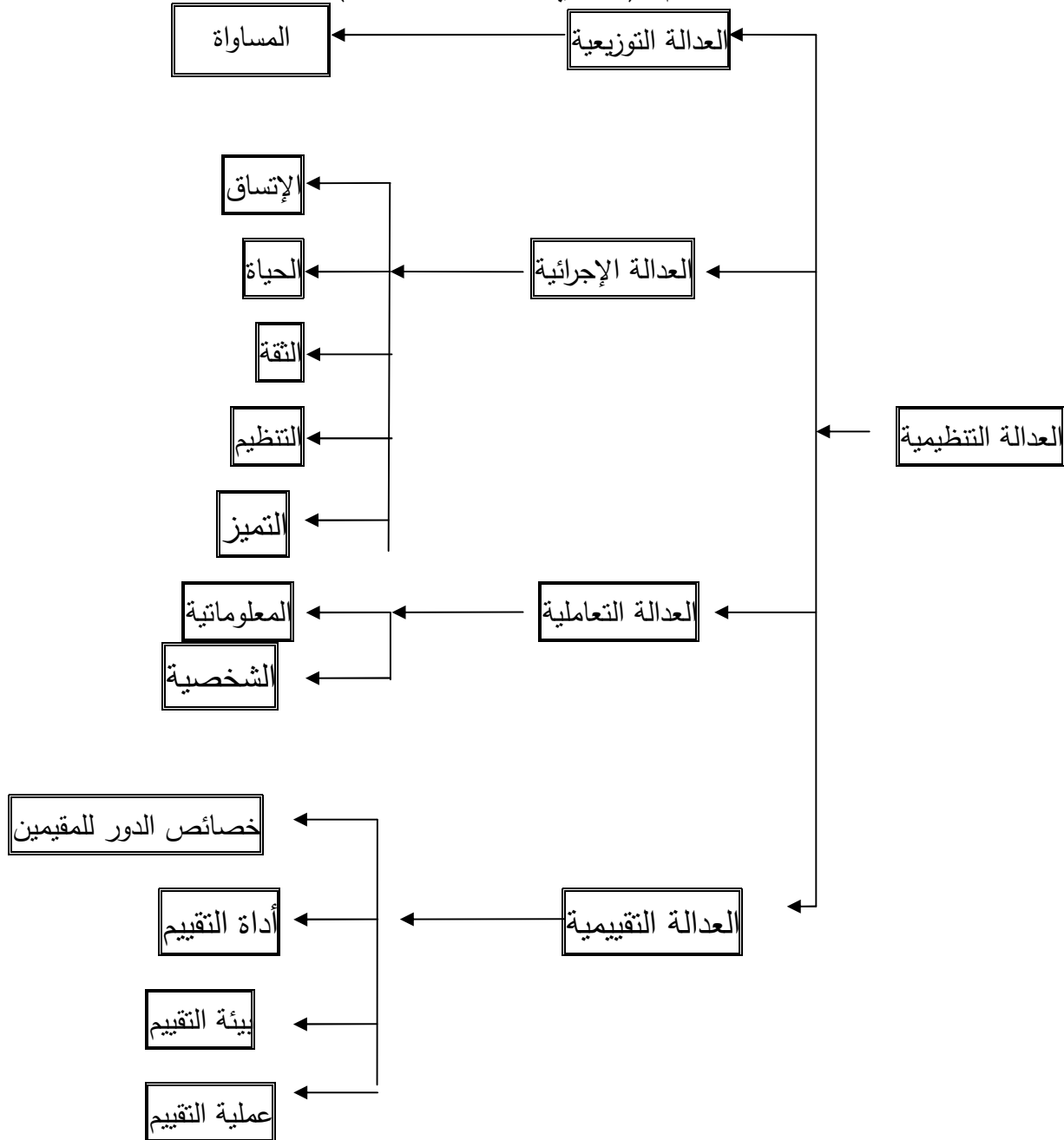
وقد أشار (جاب الله، 1991) إلى أربعة مصادر لأخطاء تقييم الداء:

\* أخطاء مصدرها خصائص الدور للمقيم والمقيمين.

\* أخطاء مصدرها أداة التقييم.

\* أخطاء مصدرها بيئة التقييم.

\* أخطاء بسبب عملية التقييم. (معمرى، 2014، ص75)



الشكل رقم (01): أبعاد العدالة التنظيمية

المصدر: من إنجاز الباحثين

## 3. أهمية العدالة التنظيمية:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
  - تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
  - إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الاجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا برز بعد العدالة في التعاملات
  - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم ، والقدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة. (حساني، 2016، ص 28)
- بالإضافة إلى ذلك فقد بينت العديد من الدراسات الأهمية البالغة للعدالة التنظيمية، فقد أوضح "جرين بارج". أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للموظفين في المنظمة، انطلاقا من كون العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم، على المستويين الوظيفي والإنساني.
- وقد أيد هذه النتيجة بول وتريفنوا وسمس " سنة 1994 اللذين أشارا في دراسة لهما، إلى أن الموظفين اللذين يحسون بالعدالة من مديهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو لم يطلب منهم ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة. (شبوكي، 2019، ص109)
- كما تبرز أهمية العدالة التنظيمية في المظاهر التي تنتج عن غيابها في المؤسسات، فقد ذكر باحثون أن عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات. وذلك على النحو التالي:

بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات الموظفين لهذا البعد، قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي، انخفاض جودة الأداء، نقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بنتائج التنظيمية السلبية مثل:

- انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.

- نقص الرضا الوظيفي.

- انخفاض الانتماء التنظيمي. (شبوكي، 2019، ص 110)

بالإضافة إلى ما سبق يمكننا أن نرجح أهمية العدالة التنظيمية في بعض النقاط الأخرى:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا برز بعد العدالة في التعاملات.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة

الشائعة في المنظمة. (جديدي، 2019، ص 29)

#### 4. مبادئ العدالة التنظيمية:

##### 1.4 مبدأ المساواة:

يرتبط هذا المبدأ بتكافؤ فرص الأجر والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين العمال في نفس المؤسسة.

**2.4 المبدأ الأخلاقي:**

يمثل هذا المبدأ جملة الأخلاق النزيهة كالاستقامة النزاهة الشرف الأمانة، الإخلاص والصدق .

**3.4 مبدأ الدقة والتصحيح**

يشترط هذا المبدأ دقة ووضوح المعلومات أثناء عملية بناء واتخاذ القرارات والإجراءات.

**4.4 مبدأ الالتزام**

يرتبط بجانب العدل خاصة ما يتعلق بالمعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المعمول بها في المؤسسة.

**5.4 مبدأ المشاركة:**

وهو ما ينص على وجوب مشاركة جميع الفاعلين في المؤسسة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

تشمل هذه المبادئ الخمسة للعدالة التنظيمية على كل الجوانب المرتبطة بالعدالة والتمييز بين العمال داخل التنظيم، فقد خصت العوائد المقدمة أي المخرجات ومشاركة العمال في صنع واتخاذ القرارات وتطبيقها العادل، كما شملت الجانب الأخلاقي وموضوعية نقل المعلومات، لتعتبر بذلك مبادئ شاملة لمتغير العدالة التنظيمية الذي يضم ثلاثة أبعاد العدالة هي التوزيعية، الإجرائية والتعاملية. (خيرى، 2020، ص36)

**5. نظريات العدالة التنظيمية:****1.5. نظرية العدالة:**

في بداية حديثنا عن تعريف العدالة التنظيمية تطرقنا إلى النظرية التي استقت منها العدالة التنظيمية مفهومها ألا وهي نظرية العدالة أو المساواة لآدمز ADAMS، والتي يمكن تلخيص مضمونها في أنها تقوم على مبدأ المقارنة التي يقوم بها الفرد بين مخرجاته أي الجهود التي يقدمها ومدخلاته أي ما يتحصل عليه مقابل الجهود الذي يقدمه، وكذلك يقارن معدلها مع معدل مدخلات ومخرجات غيره من الأفراد في نفس مكان العمل وكذلك خارجه في نفس الظروف فإذا كانت نتيجة هذه المقارنة مرضية للفرد فسيحس بالعدالة والعكس صحيح. " وتنقسم العدالة حسب النظرية إلى عدالة داخلية وخارجية، فالعدالة الداخلية تحدث عند تساوي العائد المادي للفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية



فنتحقق عند تساوي العائد المادي للفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى ويلاحظ أن لنظرية العدالة ثلاث خطوات وهي:

1 - سعي الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم.

2- عند شعور الأفراد بحالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.

3- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل الاضطراب.

ويمكن تلخيص نظرية المساواة كما يلي:

1- معدل مخرجات الفرد ومدخلاته = معدل مخرجات الآخرين ومدخلاتهم ← شعور الفرد بالمساواة والتوازن.

2 معدل مخرجات الفرد ومدخلاته معدل مخرجات الآخرين ومدخلاتهم - عدم شعور الفرد بالمساواة عدم التوازن والاضطراب. (بزازي، 2021، ص 60)

## 2.5. نظرية حساسية العدالة ( Miles & Huseman ):

تعد هذه النظرية أحد نظريات العدالة التنظيمية التي قدمت رؤية علمية مميزة للعدالة داخل المنظمة، بناء على الانتقاد الذي وجه لنظرية العدالة لآدمز.

ففي إحدى الدراسات الميدانية لاختيار نظرية العدالة لآدمز قام جرينبرج Greenberg سنة 1979م بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لدى مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بمبادئ وقيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بهذه النظرية لا تنطبق على هؤلاء الأفراد، لأنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، كما أنهم يشعرون بالعدالة والرضا في حالة ارتفاع مدخلاتهم على عوائدهم. ومن خلال هذه الدراسة وجه انتقادات لنظرية العدالة التي جاء بها آدمز والمتمثلة في تساوي رد فعل الأفراد اتجاه العوائد الزائدة (الشعور بالذنب)، والعوائد المنخفضة (الشعور بالغضب)، والعوائد المتساوية (الشعور بالرضا) متجاهلاً بذلك عامل الفروق الفردية.

(الدهبي، 2014، ص 68)

واستنادا على هذا الانتقاد قدم "هيوسمان Huseman" منظورا جديدا للعدالة التوزيعية، حيث يرى الباحثون أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة، هي:

**أ) الشخص الحساس للعدالة:**

هو الشخص الذي في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الإتجاهين: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب. تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

### ب) الشخص الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دوما إلى الحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي. (بغداد، 2017، ص08)

### 3.5. نظرية المساواة لراولز (RAWLS):

لقد ذكر (إمام) 2003 أن النظرية التي وضعها جون رولز عام 1971م في كتابه نظرية في العدالة" اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراض لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض رولز أن هؤلاء الناس يجتمعون وينتفون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدأ من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكن في تكا وبين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنونها من جراء التعاقد والتعاون وكذلك تساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمى رولز العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافا أو العدالة هي الإنصاف، ويعني

الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى.  
(جديدي، 2019، ص 26)

#### 4.5 نظرية العدالة لبورتر ولولر (Porter & Lawler) :

قام (بوتر) ولولر (1968) بتطوير نظرية التوقع لفروم (vroom) حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغيرا جديدا هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعليا للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته

وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، تم التأكيد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافآت ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعما لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها. (جقيدل، 2015، ص 47)

#### 5.5 نظرية العدالة الاجتماعية:

"انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي عانى من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الناس والمؤسسات الإدارية سواء كان هذا الإنسان عضوا في المنظمة أو عضوا في المجتمع، حيث أدت هذه الأوضاع إلى ظهور العديد من الأبحاث والدراسات من أجل معالجة المشكلات الناجمة عن هذه الأوضاع، كما أدت إلى ظهور ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز، واستنادا إلى هذه الجهود

التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردكسون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلباً لإدارة المنظمات العامة".

يلاحظ أن هذه النظرية ولدت من رحم الواقع الاجتماعي الذي ساد في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات، والذي كان مليئاً بانعدام العدالة والمساواة، والتي مست كل جوانب الحياة العملية والاجتماعية، ونتج عن هذا الوضع العديد من الدراسات والأبحاث في محاولة لمعالجته، كما ظهرت حركة عرفت باسم الحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، والتي دعت إلى حفظ حقوق الأقليات وفتح فرص العمل والوظائف للجميع دون استثناء، كما طالبت بإحلال العدالة في المنظمات. (معمرى، 2014، ص 90)

### 6.5. نظرية الحرمان النسبي

" قرر "مارتن" Martin 1981 " أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لآدمز من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت ورغم ذلك فقد أشارت دراسة غروسبس Grosbsy 1984 " إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

- الحرمان الذاتي الفردي والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

- الحرمان الجماعي والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ويركز هذا النوع إلى عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها، وقد أشارت دراسة مارتن (Martin, 1993) إلى أنه في ظروف معينة فإن أعضاء المجموعة المحرومة أو الأقل مكانة خاصة هؤلاء اللذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة، سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة لذا فإن نتائج المقارنة

الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضية أو غير عادلة والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي لذا فقد أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية. (بزازي ، 2021 ، ص 63)

### 6. الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي: بالنسبة لبعده العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة أما بالنسبة لبعده العدالة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي إن انخفاض مدركات العاملين لبعده العدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : زيادة النزوع لترك العمل وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد . (حساني، 2016، ص 29)

**خلاصة:**

في ختام هذا الفصل، يمكن القول أن العدالة التنظيمية تعتمد في المقام الأول على التصورات الفردية للنزاهة والموضوعية والإنصاف في العمليات والمخرجات التنظيمية، لذلك فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، بسبب تنوع مواردها واختلاف معارفها الثقافية وخلفيتها الاقتصادية، ولتحقيق ذلك عليها التخلي عن الظلم القائم على البيروقراطية، وإحساس العمال بالسياسات التخريبية والتهديد بها، واعتماد دعم تنظيمي للسياسة المميزة لضمان استمرارية والتزام العمال على المدى الطويل.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الولاء التنظيمي
2. أهمية الولاء التنظيمي
3. أبعاد الولاء التنظيمي
4. أنواع الولاء التنظيمي
5. مراحل الولاء التنظيمي
6. العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة، و الذي لاقى اهتمام كبير من الباحثين في علم النفس الصناعي والإدارة، ولكن لم يتم إيلاء الاهتمام الكافي في المجال التنظيمي حتى ظهور المدرسة السلوكية في أوائل الستينيات، إذ أكدت الأبحاث بوضوح أهمية العلاقات الشخصية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين، ظهرت العديد من الدراسات، خاصة في الدول الغربية، لفحص النتائج والمكونات والعوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي.



## 1. مفهوم الولاء التنظيمي:

قبل زمن ليس ببعيد كان الموظف حينما يلتحق بوظيفته الأولى، التي سيباشر فيها حياته العملية يعتقد أنه سيظل في هذه المنظمة إلى أن يصل سن التقاعد، لكن تغير الوضع وأصبح الموظف ينتقل خلال حياته الوظيفية عبر منظمات متعددة وكثرت شكوى أصحاب العمل من ندرة الولاء الوظيفي، الذي يجعل الموظف متمسكا بمنظمتهم مهما عرض عليه من وظائف أخرى، إن التغيير الذي طرأ على سوق العمل في القرن الحادي والعشرين يتطلب من أصحاب العمل إعادة النظر في سياساتهم تجاه موظفيهم وتكريس جهودهم لزراعة الولاء في موظفيهم لدى المنظمة التي يعملون بها.

أما لولاء التنظيمي كما يرى "كوك و وال": فيتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة وليس من أجل مصالحهم الخاصة. (القرشي، 1998، ص 20)

إن الموظف الذي يتمتع بالولاء الوظيفي يتمسك بهوية منظمته التي يعمل بها، وحتى يحمل الموظف هوية منظمته فلا بد أن يشعر بأنه جزء منها لا بل أن يمتلكها، فإذا شعر بأنه جزء من المنظمة، فلن يتركها ولن يتخلى عن هويته بل يترسخ الولاء لديه ويصبح من أهم أولوياته.

فعملية زرع الولاء التنظيمي مسؤولية تقع على عاتق أصحاب العمل ووضع السياسات خاصة في سوق العمل المنافس المفتوح على مصرعيه في أيامنا هذه أمام الكفاءات الوظيفية

وعليه يرى ابل (1984) Appell أن الولاء التنظيمي هو طريق ذو اتجاهين، فإذا أرادت قيادة المنظمة تشغيل الولاء لصالحها عليها أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام العاملين، وتمثيل العاملين أمام الإدارة هذا إلى جانب إظهار الإخلاص و الانتساب لهم بهدف الحصول على ولائهم لها. (بن دحو سمية، 2017: 256)

وعرفت ماري شيلدون الولاء التنظيمي بأنه " اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها" أما ريلي ونشاتمان فيعرفه على اعتبار أنه يمثل الالتزام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها وأن أساس هذا الالتزام يختلف عن الأسباب تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه" لذلك فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من

شيلدون و "وتشانتان إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتحام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالتزام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه، إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءا من ذات الفرد ولا عجب أن نجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسة من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها. ( زحراح، 2020، ص 142)

يرى " بورتر وزملاؤه" أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.
  - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
  - إن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.
- وقد فرق " برينس بوشنان " بين ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي:
- الإحساس بالولاء الولاء، ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
  - مشاركة الفرد ومساهمته الفعالة في أنشطة المنظمة كافة وشعوره بالرضا النفسي عن الأدوار التي يقوم بها وأهميتها. (الرواشدة، 2007، ص 87)
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه رغبة الفرد في بذل أكبر عمل أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة".

## 2. أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من ضمن أهم المتغيرات السلوكية التي تم تسليط الأضواء عليها وتناولتها العديد من الدراسات والبحوث بصورة مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية والاتجاهات الأخرى وقد أبرزت مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية الآثار السلبية لانخفاض الولاء على جوانب متعددة أبرزها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع درجات الضغط والاحتراق النفسي، وانخفاض معدلات الأداء، كما أن هناك الكثير من

الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في المنظمات مرجعها ضعف الولاء التنظيمي من قبل العاملين لارتباطها بعدد من العوامل أهمها:

(عبد الباقي، 2006، ص 181)

- ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي المشاركة، التوتر الوظيفي.  
- ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها مثل الاستقلالية المسؤولية، نوع الوظيفة، صراع الأدوار، الغموض.

- ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر، الجنس، الحاجة للإنجاز.  
ومن الأسباب التي تبرز أهمية الولاء التنظيمي:

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثر على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحصل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات والامبالاة في العمل والسرقة.

(عاطف، 2010، ص 277)

- إن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل الدوران فمن المفترض أن الأفراد الذين لديهم ولاء سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- إن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كل من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

- إن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

- إن تعزيز الولاء التنظيمي يؤثر بشكل واضح على سير العمل في المنظمة، وفي تحقيق أهدافها في مستوى الأداء والإنجاز. (محمد زيدان، 2017، ص 100-101)

### 3. أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم، تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق

غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. (الأحمدي، 2004: ص13)

ولكن رغم هذا الاختلاف فإن محتوى هذه الأبعاد والتي ذكرت من قبل الباحثين لا تختلف في محتواها، أما أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه "ماير وزملاؤه"، حيث حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

**1.3 الولاء العاطفي:** ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواءً فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظّمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

(عويضة، 2008، ص 32)

**2.3 الولاء المستمر:** وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار مع المنظمة، وهو يتوقف على مدى رضى العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء.

وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظّمته، وربما يكون عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال توضيحته الشخصية من أجل فريق العمل.

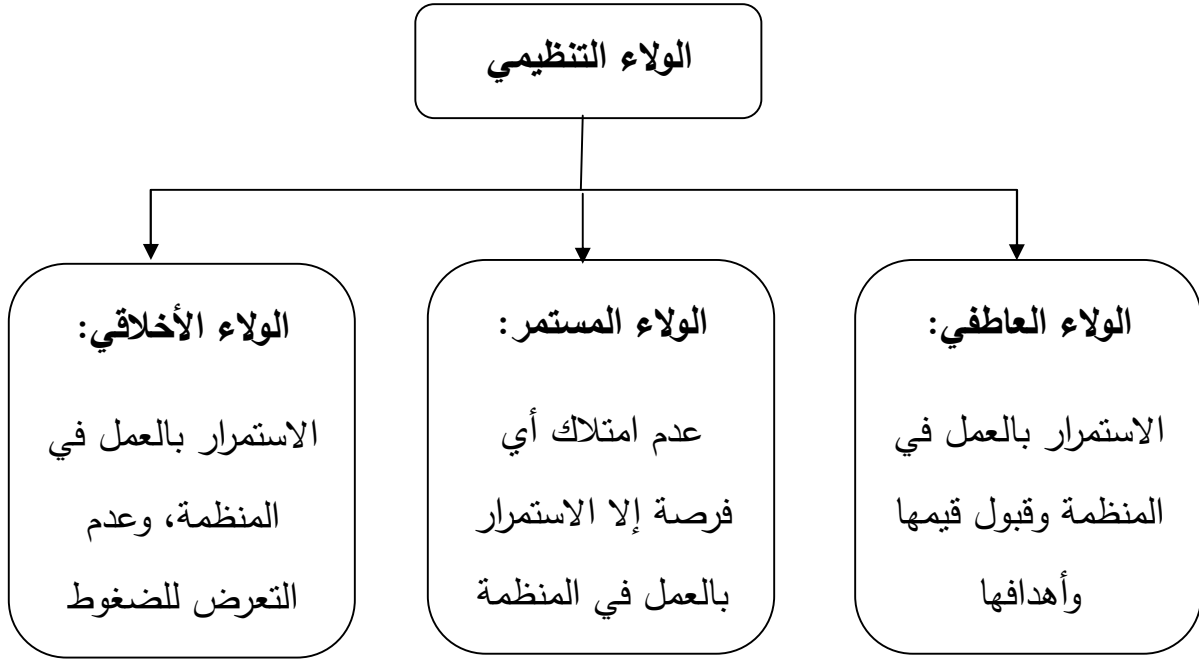
(السقاف، 2015، ص 84)

**3.3 الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتعاون الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في

وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

(عويضة، 2008، ص 33)

وحسب الدراسة التي قام بها كل من ألين ومايو سنة 1990 فإن الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية تربط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، ويتكون من ثلاثة أبعاد كما يوضح الشكل التالي:



الشكل رقم 02: أبعاد الولاء التنظيمي حسب (Allen et Mayer).

(بلطرش خيرة، 2019، ص 32)

4. أنواع الولاء التنظيمي:

1.4 الولاء للتنظيم:

الولاء للتنظيم يشمل العلاقات التبادلية بين العامل والتنظيم، وهو إرتباط عاطفي للعامل بالتنظيم فترتبط قيمه وأهدافه بقيم وأهداف المؤسسة، ويظهر هذا النوع من الولاء من خلال وفاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها وسعيه لتحقيق أهدافها. ويتحقق ولاء العامل للتنظيم تماشياً مع تحقيق مستوى مرتفع من رضا العامل وثقته بإدارة مؤسسته وبيئة العمل والسياسة السائدة بالمؤسسة.

## 2.4 الولاء للجماعة:

يعبر هذا الولاء عن درجة الإخلاص للجماعة أو فريق العمل. وفي هذا الإطار يقول "ثيفنت (2000) Thévenet": " أن مسألة الولاء تنطلق من مبدأ أنه لا يمكننا أن ننتمي إلى جماعة ما لم نتمكن من تكوين علاقة مع أعضائها والاندماج في هذه العلاقة"، فالجماعة قد تشمل كل عمال التنظيم وقد تنحصر في فريق عمل حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن إرتباط العمال يكون أقوى كلما كانت الجماعة محدودة لأن الجماعات الصغيرة تسمح بنشوء علاقات قوية وتفاعل كبير بين أعضائها. (خيري، 2020، ص 81)

كما أكدت بعض الدراسات على أهمية الجماعة في توليد شعور العامل بالمسؤولية والرفع من مستويات الاندماج والولاء أو العكس، إذ تعتبر الجماعات الصغيرة هي التي تقود ولاء العامل في المؤسسة، فقد تضحى هذه الجماعة بأمر معينة وتتفاني تجاه أمور تخصها أو تحمي المؤسسة وتعزيز مصيرهما.

إذن إتفقت معظم الدراسات أن إنتماء العامل لجماعة عمل أمر ضروري كإندماجه وتفاعله في بيئة عمله وتركيزهم على أهمية الجماعات الصغيرة في تعزيز ولاء العامل تجاه المؤسسة.

## 3.4 الولاء للمشرف

الولاء للمشرف هو الإرتباط بالمسؤول المباشر والإستعداد لبذل أقصى الجهد لخدمته، كما يعتبر المشرف إمتداد للمؤسسة وبالتالي فإنه يعوض ولاءه التنظيمي بالولاء للمشرف على إعتبار أن الولاء للمشرف يعوض الولاء للمؤسسة. وفي هذا الصدد نجد أن "ماكس فيبر يعتبر بعد الولاء والإخلاص للمشرف بأفعاله وأعماله مصدرا للطاعة، وطبقا لذلك توجد نماذج لهؤلاء المشرفين في مختلف مجالات الحياة الإجتماعية. فقد رأى فيبر "أنه من الممكن أن تطيع جماعة من العمال الأوامر التي تصدر عن مصدر معين، فالجماعة تكون مستعدة لطاعة الأوامر لأن أعضائها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدر شرعي، لأن السلطة تفرض وجود ضرب من الشرعية يمنحها إستقرار نسبي ويحدد أبعادها.

(جديد، 2019، ص 34)

وذلك لإعتبار أن المشرف يتمتع بمعرفة جيدة للمظاهر التقنية والسلوكية للعمل وأن التنسيق بين العمال يتطلب معرفة المشرف للقيم والاتجاهات والدوافع التي تعمل على تحفيز والتحكم في سلوك العامل.

فسلوك المشرف مع مرؤوسيه هو أساس بناء العلاقات السائدة في التنظيم التي يتولد عنها رضا العامل وثقته بالمشرف مما يتحقق ولاء العامل لمشرفه.

#### 4.4 الولاء للعمل:

يعبر الولاء للعمل عن اندماج العامل في النشاطات والمهام التي تتضمنها وظيفته وحبه لأدائها وعدم رغبته في تغييرها والتخلي عنها. ويتحقق ولاء العامل لعمله من خلال رضاه عن عمله، وما يحقق له عمله من مخرجات مقابل المدخلات التي يقدمها والتي تشبع حاجاته وتحقق أهدافه، مما يشعر العامل بالإستقرار الوظيفي ويحقق رغبته في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة والدفاع عن سمعتها وبذل أكبر جهد لتحقيق أهدافها وصولاً بتحقيق مستوى عال من ولاء العامل لعمله. (خيري أسماء، 2020: 82)

#### 5. مراحل الولاء التنظيمي:

تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء التنظيمي ثلاث مراحل وهناك من يرى أنه يمر بمرحلتين، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة.

ولقد بين بوشنان Buchanan أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي (Buchanan, 1976):

#### أ - مرحلة ما بعد التعيين:

وهي فترة تجريبية تمتد سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم ويحاول أن يبذل في عمله من خلال إظهار مواهب وخبرات جديدة ويرى "بوشنان" أيضاً أن الخبرات التالية: تظهر ضمن هذه المراحل وهي:

- وضوح الدور.

- تحديات العمل.

- تضارب الولاء.

- فهم التوقعات. (عورتاني، 2003، ص11).

#### ب - مرحلة العمل والإنجاز:

هي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد وتتراوح بين العامين والأربعة أعوام ويهتم الفرد بالسعي إلى ثبات عمله والتأكد على الإنجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها:

- الأهمية الشخصية .

- الخوف من العجز

- ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل. (ماهر، 2015، ص 66)

#### ج - مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له:

وتبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل ويبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه وأن كانت قد تكونت من المراحل والسنوات السابقة وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (عورتاني، 2003، ص13).

#### 6. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

ويقصد بها العوامل التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث عوامل هي العوامل الخارجية ، العوامل التنظيمية ،العوامل الشخصية .

#### 1.6. العوامل الخارجية:

ويقصد بها مجموعة العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بدرجات مختلفة على الأفراد العاملين في تلك المنظمة، وأهمها وجود فرصة عمل وخيارات للأفراد العاملين في المنظمة بعد اختيارهم وتعيينهم داخلها .

ويلاحظ على العاملين في المنظمات المختلفة أنهم يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم ويحاولون اشباع أكبر قدر من حاجاتهم لذلك فانه في الوقت الذي تتوفر فيه فرص العمل بديلة لها مميزات أفضل من حيث الأجر وظروف العمل وغيرها.

ويمكن القول بأن الكثير من الأفراد العاملين يحاولون بطريقة أو بأخرى ترك العمل في منظماتهم التي يعطوها الولاء والاهتمام والانتقال للعمل في منظمات أخرى بديلة.



**2.6. العوامل التنظيمية:**

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بخصائص التنظيم من حيث الحوافز والاستقلالية في العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وتحديد المسؤوليات وغير ذلك، ويعتبر الكثير من الباحثين العوامل التنظيمية من أهم العوامل في زيادة أو إنقاص الولاء التنظيمي للأفراد. (دحو عبد الرحمان، 2019، ص 32)

**3.6. العوامل الشخصية:**

ويقصد بها مجموعة المتغيرات الديمغرافية التي تتعلق بالفرد وتميزه عن غيره من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة في العمل وغير ذلك وتختلف نتائج الدراسات التي فحصت ظاهرة الولاء التنظيمي، فقد خرجت هذه الدراسات بنتائج تدل على أهمية دور العوامل الشخصية في بناء الولاء التنظيمي فيما دلت نتائج دراسات أخرى على عدم وجود ما يربط بين العوامل الشخصية والولاء التنظيمي.

وبشكل عام يمكن القول بأن الكثير من الدراسات قد أشارت إلى أهمية بعض العوامل الشخصية وتأثيرها على بناء الولاء التنظيمي للأفراد. (دحو عبد الرحمان، 2019، ص 34)

**خلاصة:**

في هذا الفصل، قمنا بمناقشة مضامين تحديد متغير تنظيمي مهم، ألا وهو الولاء الوظيفي، بالإضافة إلى أبعاده ومحدداته بما في ذلك مفهومه وأهميته وفوائده وخصائصه والعوامل المختلفة التي تؤثر عليها. وعليه توصلنا إلى أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة ولانجذاب لأهدافها وتعلقه بها والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها.

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

**تمهيد:**

بعدها تناولنا الجانب النظري للدراسة لكل من العدالة والولاء التنظيمي بكم من المعلومات، سنحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة، وذلك بالإستناد على إستراتيجية منهجية تمكنا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها، ليتم تحليلها لغرض التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها، وبالتالي الإجابة عن التساؤلات المطروحة.

وقد شمل الشق الميداني، منهج الدراسة ومجالاتها، وكذلك الدراسة الاستطلاعية وأهدافها وعينتها وأدواتها.

وبعد ذلك تأتي الدراسة الأساسية وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وخلاصة الفصل.

**1. مكان الدراسة:**

شهد قطاع التعليم العالي بولاية تيارت في أول انطلاقة له إلى السنة الدراسية 1980-1981 وذلك بإنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن في أولى تسجيلاته أكثر من 1200 طالبا، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 تم حل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي.

**المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة :** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في: 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت.

**المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية :** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 المؤرخ في: 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت.

وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في 07/07/1992 وتم ضم المعهدين والتي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية والإدارية والمالية ووضعها تحت وصاية ادارة مركزية واحدة بعد القفزة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 بصور المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي الى جامعة تحوي

ثلاث كليات (كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، كلية العلوم والعلوم الهندسة، كلية العلوم الزراعية والبيطرة وفي سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 2010/01/25 الذي انبثق عنه خلق 06 كليات

جديدة ومعهد:

- كلية العلوم و التكنولوجيا وعلوم المادة.
  - كلية علوم الطبيعة و الحياة.
  - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
  - كلية العلوم الحقوق والعلوم السياسية .
  - كلية الآداب واللغات .
  - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .
  - معهد علوم البيطرة .
- وفي سنة 2013 تم اعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في 2013/03/14 المتضمن إنشاء جامعة تيارت.
- والذي انبثق عنه (08) كليات ومعهدين.
- كلية العلوم التطبيقية.
  - كلية علوم المادة .
  - كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
  - كلية علوم الطبيعة والحياة.
  - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
  - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
  - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
  - كلية الآداب واللغات .
  - معهد علوم البيطرة.
  - معهد التكنولوجيا .

وعليه فان مديرية جامعة تيارت أصبحت تضم أربع (04) نيابات مديرية: نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج. نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتاهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج. نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

**2. مدة الدراسة:** كانت مدة التريص في الفترة الممتدة من 01 مارس 2023 إلى 02 أبريل 2023.

**3. منهج الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث ، والوصول إلى أهداف الدراسة.

**4. الدراسة الاستطلاعية:**

تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم العناصر الأساسية في البحث العلمي، لأنها تساعد الباحث في كسب المعلومات حول التطبيق على العينة الأساسية في مدى استجابتهم للقياس، وتسهل عليه العراقيل التي تصادفه، وتهدف إلى التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال المعالجة للإحصائية

**1.4. أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

تعد الدراسة الإستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية لكل بحث علمي حيث هدفنا من ورائها إلى الوقوف على بعض الأخطاء والهفوات التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها، ثم ضبطها فعزلها وقت إجراء الدراسة الأساسية، وهدفنا كذلك إلى التأكد من صدق وثبات المقياس.

#### **2.4. أدوات جمع البيانات:**

أ- **مقياس العدالة التنظيمية:** تم الاعتماد على مقياس العدالة التنظيمية المستخدم من طرف دحو سمية (2017)، التي اعتمدت على المقياس المصمم من طرف الباحثين (Lee, 2000) والمعتمد من طرف الباحثة (نمياء جود العبيدي، 2012) في دراستها أثر

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، والمكون من 12 فقرة تقيس الأبعاد التالية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية).

#### ب- مقياس الولاء التنظيمي:

تم الاعتماد على مقياس الولاء التنظيمي المستخدم من طرف (دحو سمية، 2017) حيث اعتمدت على المقياس الذي طوره كل من "ألن وماير" (Allen et mayer, 1990) والمستخدم من قبل الباحثين العرب أمثال عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحه (2009) ومزارور نوبة (2013)، والمكون من 16 فقرة تقيس الأبعاد التالية: الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، الولاء التنظيمي المعياري.

#### 3.4. تجريب الأداة على عينة استطلاعية:

تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 أستاذ وأستاذة ينتمون إلى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

#### 1.3.4. خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية:

\*الجدول رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:

النسبة المئوية (%)	العدد	
60	18	ذكور
40	12	إناث
100	30	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه تفوق الذكور على الإناث بالنسبة لعينة الدراسة الإستطلاعية بنسبة 60%.

#### 2.3.4. توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن.

النسبة المئوية (%)	العدد	السن
56.7	17	40-30
26.7	08	50-40
16.7	05	50 فما فوق
100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن الفئة العمرية الأكثر ظهوراً في عينة الدراسة هي التي تراوح عمرها ما بين (30-40) سنة وهذا بنسبة 56.7%، تليها الفئة التي تراوح عمرها ما بين (40-50) سنة والتي قدرت بنسبة 26.7%، ثم تليها الفئة التي تراوح عمرها ما بين 50 فما فوق بنسبة 16.7%.

#### 3.3.4. توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية (%)	العدد	الحالة العائلية
90	27	متزوج
10	03	أعزب
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المتزوجين قدرت بـ 90%، أما نسبة العازبين قدرت بـ 10%، في حين عدم وجود أي فرد ينتمي إلى فئة (مطلق).

#### 4.3.4. توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الأقدمية:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الأقدمية

النسبة المئوية (%)	العدد	الأقدمية
3.3	01	أقل من 5 سنوات
30	09	5-10 سنوات
56.7	17	11-15 سنوات
10	03	15 سنة فما فوق
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة (11-15) هي أكبر عدد بـ 17 أستاذ (ة) حيث قدرت النسبة بـ 56.7%، ثم تليها فئة (5-10) بـ 09 أستاذ (ة) بنسبة 30% ثم فئة 15 سنة فما فوق بـ 03 أساتذة بنسبة 10% وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بـ 01 أستاذ بنسبة 3.3% وهذا ما يتناسب بشكل كبير مع جدل الفئات العمرية (السن).



#### 4.4. الخصائص السيكومترية:

##### أولاً: الصدق

أ. صدق الإتساق الداخلي لمقياس العدالة التنظيمية: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها ولقد تم اعتماد (معامل بيرسون) لتوضيح هذا المتغير.

الجدول رقم 05 يبين معامل ارتباط الفقرات بالعوامل المستخلصة لمقياس العدالة التنظيمية

الدرجة الكلية	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	إسم البعد
0.878**	0.341	1	العدالة التوزيعية
	0.843**	2	
	0.792**	3	
	0.679**	4	
	0.647**	5	
0.898**	0.904**	6	العدالة الإجرائية
	0.817**	7	
	0.874**	8	
0.865**	0.805**	9	العدالة التعاملية
	0.875**	10	
	0.848**	11	
	0.909**	12	

يتضح من خلال الجدول رقم 05 أن معاملات ارتباط فقرات ببعدها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهي معاملات جد مرتفعة ومقبولة وعليه يمكن التأكد بنسبة معقولة من صدقها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن معامل الارتباط لبعض الفقرات لم يكن دالاً إحصائياً وهي الفقرة رقم 01، وعليه تم حذفها فأصبح البعد يحتوي على 11 فقرة.

ب. صدق الإتساق الداخلي لمقياس الولاء التنظيمي:

الجدول رقم 06: يبين معامل ارتباط الفقرات بالعوامل المستخلصة لمقياس الولاء التنظيمي

الدرجة الكلية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	إسم البعد
0.855**	0.257	13	الولاء العاطفي
	0.735**	14	
	0.720**	15	
	0.685**	16	
	0.721**	17	
	0.806**	18	
0.436*	0.266	19	الولاء المستمر
	0.868**	20	
	0.391*	21	
	0.438*	22	
0.798**	0.703**	23	الولاء المعياري
	0.725**	24	
	0.830**	25	
	0.811**	26	
	0.577**	27	
	0.754**	28	

يتضح من خلال الجدول السابق وجود ارتباط دال بين كل من الأبعاد وفقرات الولاء كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدالة (0.01) و (0.05) وهي معاملات جد مرتفعة ومقبولة وعليه يمكن التأكد بنسبة معقولة من صدقها، وتجد الإشارة أن هناك الفقرة رقم 01 و 19 لم تكن دالة إحصائياً وعليه تم حذفها فأصبح البعد يحتوي على 14 فقرة.

**ثانياً: الثبات:**

لقياس الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:  
**الجدول رقم 07: يوضح معامل الثبات:**

مقياس	قيمة ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	0.899
الولاء التنظيمي	0.691

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة وعليه يمكن التأكد من ثبات الأداة.  
**5. الدراسة الأساسية:**

بعد القيام بالدراسة الإستطلاعية، وتأكدنا من صدق وثبات المقياس، قمنا بإجراء الدراسة الأساسية.

**1.5. خصائص عينة الدراسة الأساسية:**

**الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس:**

النسبة المئوية (%)	العدد	
68.8	55	ذكور
31.3	25	إناث
100	80	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه تفوقا لفئة الذكور على الإناث بنسبة 68.8%.

**الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن**

النسبة المئوية (%)	العدد	السن
58.8	47	40-30
23.8	19	50-40
17.5	14	50 فما فوق
100	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن الفئة العمرية أكثر ظهور في عينة الدراسة هي التي تراوح عمرها ما بين (30-40) سنة وهذا بنسبة 58.8%، تليها الفئة التي تراوح عمرها ما بين (40-50) سنة والتي قدرت بنسبة 23.8%، ثم تليها الفئة التي تراوح عمرها ما بين 50 فما فوق بنسبة 17.5%.

**الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة العائلية**

النسبة المئوية (%)	العدد	الحالة العائلية
62.5	50	متزوج
37.3	30	أعزب
100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المتزوجين قدرت بـ 62.5%، أما نسبة العازبين قدرت بـ 37.3%، في حين عدم وجود أي فرد ينتمي إلى فئة (مطلق).

**الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية:**

النسبة المئوية (%)	العدد	الأقدمية
5	4	أقل من 5 سنوات
37.5	30	10-05
47.5	38	15-11
10	8	15 فما فوق
100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة (11-15) هي أكبر فئة. 38 أستاذ حيث قدرت النسبة بـ 47.5%، ثم تليها فئة (5-10) بـ 30 أستاذ بنسبة 37.5% ثم فئة 15 فما فوق بـ 08 أساتذة بنسبة 10% وأخيراً فئة أقل من 05 سنوات بـ 04 أساتذة بنسبة 05% وهذا ما يتناسب بشكل كبير مع جدل الفئات العمرية (السن).

## 6. تفرغ أدوات الدراسة:

بعد الإنتهاء من تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأساسية عمدنا إلى تصحيحها على النحو التالي:

إعطاء درجات تراوحت بين (5 درجات إلى 1 درجة واحدة):

العبارات الإيجابية: (5) بالنسبة لإختبار موافق بشدة، (4) بالنسبة لإختبار موافق، أما بالنسبة لإختبار محايد (3)، (2) بالنسبة لإختبار غير موافق، (1) بالنسبة لإختبار غير موافق بشدة.

العبارات السلبية: (1) بالنسبة لإختبار موافق بشدة، (2) بالنسبة لإختبار موافق، (3) لإختبار محايد، (4) بالنسبة لإختبار غير موافق، (5) بالنسبة لإختبار غير موافق بشدة.

## 7. الاساليب الاحصائية في معالجة البيانات:

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي حيث استعملنا متوسطات وإختبار (ت) لدراسة الفروق. للتأكد من صحة الفرضيات استخدمنا معامل الارتباط (بيرسون) لدراسة الارتباط باستخدام حزمة الإحصاء للعلوم الإجتماعية (spss 26).

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

### 1. عرض نتائج الدراسة:

#### أ. عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

والذي ينص على ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟ ولإجابة على هذا التساؤل قمنا بحساب المتوسط الحسابي ومقارنته بالمتوسط الفرضي ودلت النتائج على ما يلي:

#### الجدول (12): يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي:

المتغير	العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	المجالات
الولاء التنظيمي	80	45	52.23	15-35 منخفض 35-55 متوسط 55-75 مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي المقدر بـ 52.23 يفوق المتوسط الفرضي المقدر بـ 45، وبمقارنته بالمجالات يتضح أن مستوى الولاء التنظيمي متوسط لدى أساتذة ابن خلدون.

#### ب. عرض نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

ولحساب هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون ودلت النتائج على ما يلي:

#### الجدول رقم (13) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والولاء

#### التنظيمي

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
العدالة التنظيمية الولاء التنظيمي	80	0.621**	0.01

ويتضح من خلال الجدول أنه: توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون لمعامل الارتباط قدر ب 0.621 عند مستوى الدلالة 0.01.

### ج. عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون

الجدول رقم (14) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية الولاء التنظيمي	80	0.327**	0.01

يتضح من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون بمعامل ارتباط قدر ب 0.327 عند مستوى الدلالة 0.01.

د. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون

الجدول رقم (15) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العدالة الإجرائية الولاء التنظيمي	80	0.368**	0.01

يتضح من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون بمعامل ارتباط قدر ب 0.368 عند مستوى الدلالة 0.01.



هـ. عرض نتائج الفرضية الرابعة:

والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

الجدول رقم (16) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العدالة التعاملية الولاء التنظيمي	80	0.418**	0.01

يتضح من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون بمعامل ارتباط قدر ب 0.418 عند مستوى الدلالة 0.01. و. عرض نتائج الفرضية الخامسة:

والتي تنص على وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون تعزى لتغير الجنس.

ولحساب هذه الفرضية قمنا باستخدام (Ttest) لعينتين مستقلتين ودلت النتائج على ما يلي:

الجدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين:

المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ليفن	T	الدلالة
الولاء	55 ذ	52.55	7.044	F=3.323	0.531	0.597
الجنس	22 إ	51.52	9.820	Sig=0.072		

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ليفن غير دالة إحصائياً وعليه يتأكد من تجانس عينة الذكور وعينة الإناث وبالنظر إلى قيمة T.test الغير دالة إحصائياً نقول أنه لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

**2. مناقشة النتائج:****أ. مناقشة نتائج التساؤل الأول:**

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متوسط استنادا إلى درجة المتوسط الحسابي أكبر من 2.23 < التي تقع ضمن المجال 35-55 وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة فاضل (2016) التي أكدت على وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى عينة مختلفة من عمال المؤسسة الإستشفائية، ويتوافق مع دراسة بن دحو ومقدم (2017) ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يشعرون بشيء من الاعتزاز والانتماء لجامعة ابن خلدون كأساتذة، ويحاولون المساهمة في تفعيلها وتطويرها إلا أن ذلك يحتاج إلى تعزيز وتدعيم من طرف الإدارة حتى تصل به إلى المستويات العالية لما في ذلك من أثر إيجابي على سيرورة المهام الأساسية للجامعة وبالرجوع إلى خصائص العينة أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العربية من 30 إلى 40 سنة وإلى فئة المتزوجين بالنسبة للحالة العائلية. كما أن الغالبية لا تقطن داخل تراب الولاية، هذا ما يؤثر على مستوى ولائهم من وجهة نظرنا حيث نجد أنهم يحملون انتظار دائم كل مشكل السكن والاستقرار على المستوى الاجتماعي ولا يمكن إغفال تأثير بعد أستاذ وقطعه لمسافات طويلة وما في ذلك من إهمال للواجبات الأسرية والعائلية على ولاء الأستاذ لجامعة ورغبته في إيجاد الحلول المناسبة لذلك ولو كانت في تغيير مكان العمل إن أمكن ذلك، على الرغم من وجود إمتيازات أخرى من شأنها أن تمهل الأستاذ في التفكير حول مستقبله المهني في الجامعة من عدمه.

**ب. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أنه توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أساتذة كلي العلوم الإنسانية والاجتماعية بمعامل ارتباط قدره 0.621 عند مستوى الدلالة 0.01 بمعامل التحديد يقدر ب 0.36 أي أن العدالة التنظيمية تعتبر إحصائيا 36% من ثبات الولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ابن خلدون تيارت وهذا ما يتوافق مع دراسة جديد وبن دحو، سهيل مقدم (2017) ويرج ذلك إلى أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يشعرون بالعدالة في أبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) حيث توزع الأعباء والأدوار والواجبات بشكل مناسب وما يقابل ذلك من

أجر وامتيازات، ضف إلى ذلك الإجراءات الإدارية والقانونية تطبق على الجميع دون استثناء، مع وجود علاقات إنسانية طيبة تركز على روح التعاون والتشارك بين الرئيس والمرؤوسين كل ذلك يساهم في تنمية الشعور بالولاء التنظيمي والرغبة في مواصلة العمل بجامعة ابن خلدون تيارت واعتبار مشاكلها مشاكلهم الخاصة ومن ثم السعي إلى الحلول المناسبة لتطوير العمل وتجاوز العقبات وكأن البقاء والمواصلة في هذه الجامعة تنبع من الالتزام أخلاقي بين الجامعة والأساتذة يدفعهم إلى البقاء وعدم تركها وإن كانت هناك فرص أخرى.

### ج. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أنه توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمعامل ارتباط قدره 0.327 عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01 وبمعامل التحديد يقدر 0.10 أي أن العدالة التوزيعية تعبر 10% من ثبات الولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهذا ما يتوافق مع دراسة جبابلي 2013 ويرجع ذلك إلى أن أساتذة جامعة ابن خلدون يشعرون بتوافق بين ما يحصرون عليه من أجر وما يقدمونه من واجبات وما يتمتعون به من مؤهلات علمية كما أن الأعباء والواجبات الوظيفية مناسبة جدا إضافة إلى ذلك أنهم يحصلون على المكافآت رؤساءهم على الجهد الإضافي الذين يبذلونه، أي أن هناك توزيع عادل ومتساوي للمكافآت والتحفيزات بشقيها المادي والمعنوي بين مختلف الأساتذة، الشيء الذي ينمي لديهم الشعور بالولاء وجعلهم مقدمين على بذل مجهودات أكبر مناسبة لذلك.

### د. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أنه توجد علاقة إرتباطية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمعامل ارتباط قدره 0.368 عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01 وبمعامل تحديد يقدر بـ 0.13 أي أن العدالة الإجرائية 13% من ثبات الولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهذا ما يتوافق مع دراسة جبابلي (2013) ويرجع ذلك أن معظم الأساتذة يرون أن تطبيق العدالة الإجرائية داخل إدارة الجامعة بصفة دائمة من خلال تطبيق القرارات بدون إستثناء مع وجود إجراءات تتسم بالعدالة إضافة إلى توفير الإدارة كل ما يلزم بتسهيل إجراءات العمل فيها كل

ذلك من شأنه أن يرسخ معالم الولاء التنظيمي ورغبة الأستاذ في البقاء في وسط يضمن له حقوقه وأداء واجباته بشكل سليم وهذا ما يؤكد على أن أساتذة الكلية على أتم الاستعداد لتقديم مجهودات لإنجاح الجامعة والوصول بها إلى المستويات المطلوبة في مجال التدريس والبحث العلمي حيث يمكننا القول أن الجامعة تتيح الفرص للأساتذة لإبراز طاقاتهم وابتكاراتهم لتحقيق أهدافها بإتقان وإخلاص وصدق.

#### هـ. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أنه توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمعامل ارتباط  $0.368$  عند مستوى الدلالة إحصائياً  $0.01$  وبمعامل التحديد يقدر بـ  $0.13$  أي أن العدالة الإجرائية تعتبر  $13\%$  من ثبات الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون تيارت وهذا ما يتوافق مع دراسة بويزري ولونيسي (2015).

ويرجع ذلك أن معظم الأساتذة يرون أن تطبيق العدالة الإجرائية داخل إدارة الجامعة بصفة دائمة من خلال تطبيق القرارات بدون استثناء مع وجود إجراءات تتسم بالعدالة إضافة إلى توفير الإدارة كل ما يلزم بتسهيل إجراءات العمل فيها، كل ذلك من شأنه أن يرسخ معالم الولاء التنظيمي ورغبة الأساتذة في البقاء في وسط يضمن له حقوقه وأداء واجباته بشكل سليم، هذا ما يؤكد على أن أساتذة الكلية على أتم الاستعداد لتقديم مجهودات لإنجاح الجامعة والوصول بها إلى المستويات المطلوبة في مجال التدريس والبحث العلمي، حيث يمكننا القول أن الجامعة تتيح الفرص للأساتذة لإبراز طاقاتهم وابتكاراتهم لتحقيق أهدافها بإتقان وإخلاص وصدق.

#### و. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أنه توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمعامل ارتباط قدره  $0.418$  عند مستوى دلالة إحصائية  $0.01$  وبمعامل التحديد  $0.17$  أي أن العدالة التعاملية تعبر  $17\%$  من ثبات الولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا ما يتوافق مع دراسة جديدي (2019) ودراسة بن دحو وسهيل (2017) هذا ما يعود إلى أن الأساتذة يشعرون بأن سلوك مديري المباشر يشجع على تبني سبل التعاون وروح التعامل

بينهم أثناء العمل وبعده حيث أن سلوك المسؤول يتسم بالعدالة والإنصاف في المقابل نجد أنه يفتح المجال والاعتراض على القرارات التي يتخذها مما يسمح لهم بمناقشتها وإثرائها كما أنه في السعي دائم لحل النزاعات والصراعات بين المرؤوسين لتعزيز روح التماسك بين فريق هيئة التدريس، ولعل أن كل هذه الإيجابيات من شأنها أن تساهم في خلق شعور دائم لدى الأساتذة بمواصلة العمل بالجامعة واعتبارها بيتا ثانيا لهم وأن نجاحهم هو نجاحها والعكس، وعلاقتهم بها نابعة من التزام أخلاقي يدفعهم للاستمرار في أداء مهامهم الوظيفية ومحاولة بذل الجهد أكبر ممكن لإنجاح الجامعة والسعي لرقيتها وتطويرها وتحقيق أهدافها المسطرة.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

يتضح من خلال الجدول (13) أن قيمة (T) بلغت 0.531 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية على مستوى 0.05 نستنتج جلياً من خلال هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر على تبني سلوكيات الولاء لدى أساتذة قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية ولا يعتبر محددًا من محددات الولاء التنظيمي بالنسبة لعينة الدراسة أي أن الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) لا يتأثر بالنوع الاجتماعي، فالكل يهدف إلى تقديم مستويات أكبر ومجهودات مناسبة للمسؤولية التي تفرضها مهنة التدريس انطلاقاً من اعتبار النجاح والتفوق يرتكز أساساً على بناء فريق متجانس لا مجال فيه للتفريق بين الذكور والإناث هذا ما يدفعهم لا محال إلى الرغبة في البقاء والاستمرار حتى وإن توفرت طرق أحسن، ولكن هذا يحتاج إلى دعم وتعزيز دائم من خلال تبني المسيرين على اختلاف مستوياتهم إلى سبل العدالة التنظيمية وعدم التفرقة بتطبيق القوانين والإجراءات وتسهيل عمل الأستاذ من خلال خلق الجو المناسب لذلك والابتعاد عن الصراعات خاصة منها تلك التي تؤدي إلى هدم تماسك الفريق.

## الاقتراحات والتوصيات:

بعد استعراض نتائج الدراسة لابد أن نضع بعض التوصيات والاقتراحات للارتقاء بالعدالة التنظيمية ومحاولة معالجتها من أجل مستوى الولاء الوظيفي للعامل وذلك من خلال:

- تبني نظام يساهم في تعزيز العدالة التنظيمية بحيث يعزز نقاط القوة ويبني نقاط الضعف.
- يجب على الإدارة على أن تهتم بالظروف الاجتماعية للعمال خارج المنشأة في العمل وتقديم يد المساعدة لهم في حل مشاكلهم المختلفة.
- التأكيد على أهمية الحياد والإنصاف في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية لترسيخ العدالة الإجرائية لدى الموظفين.
- العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية من أجل تطوير الموارد البشرية وتمييزها وبالتالي ضمان ولاء الموظفين اتجاه مؤسساتهم.
- مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف وتحديد مهام وواجبات كل وظيفة وتحديد الراتب الذي يتناسب مع أعبائهم الوظيفية.

خاتمة

**خاتمة:**

تناولنا في هذه الدراسة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي داخل جامعة ابن خلدون تيارت من الجانب النظري والتطبيقي وذلك من أجل معرفة العلاقة بينهما ومدى إحساس الأساتذة بالعدالة داخل المؤسسة، وبما أن العدالة التنظيمية تعتبر المحك و العامل الرئيسي الذي يقيس به الفرد على عدالة الأسلوب الذي يتبعه المسؤول في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني فإنه من خلالها يشعر الأساتذة بوجود عدالة فيما بينهم .

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا يجب على المؤسسات الحرص تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية).  
من أجل التأثير إيجابا على الأساتذة والزيادة في مستوى أدائهم وتقوية روابطهم وانتمائهم للمؤسسة وكذا ولائهم.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- الأحمدي طلال بن عايد. (2014). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 24، العدد 01.
- أمانى محمد زيدان. (2017). أثر جودة العمل في مستوى الولاء التنظيمي دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. سوريا: جامعة دمشق. كلية الإقتصاد. قسم إدارة الأعمال.
- الباي محمد. (2021). العدالة التوزيعية مفتاح لسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة ميدانية لدى موظفي المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي". مجلة معهد العلوم الإقتصادية. المجلد 24. العدد 01.
- بزازي إنصاف. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي: كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
- بغدادى مالك الدين. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري لدى إطارات مديرية الشبيبة والرياضة. دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي. جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،.
- بلطرش خيرة. (2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الإقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 10، العدد 03.
- بن براهيم فريدة. (2014). علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- بن دحو سمية. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية، العدد 07. الجزائر.

بوقليع محمد.(2011)، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة التجارية للمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال.

جديدي يوسف، 2019، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في وكالة إتصالات الجزائر بعين فكرون، ولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

جقيدل سمية (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية،

حساني راضية. (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، رسالة ماستر في علم الاجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة العربي بن مهدي أم البواقي الجزائر: كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.

حلمي مصطفى. (2017)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، العدد 41. خيري أسماء. (2020)، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم إجتماع المؤسسة. جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية. الجزائر.

دحو عبد الرحمان. (2019)، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية سونلغاز (COS) لولاية غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الجزائر. جامعة غرداية. كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية،

الذهبي حياة. (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار"،

- رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل. جامعة أدرار. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية.
- راضية حساني. (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية. الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
- الرواشدة خلفان سليمان. (2007)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالإنتماء والولاء التنظيمي، ط1، الأردن: دار حامد.
- زحراح خالد. (2020)، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 03، الجزائر.
- السقاف، صفوان أمين، (2015)، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، اليمن.
- سليمان تيش محمد لمين، خياط أميرة، (2020)، العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية للدراسات الإنسانية والإجتماعية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر.
- سوزان محمد أحمد القرشي. (1998)، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية: كلية العلوم الإدارية.
- السيد أماني عبد الرزاق، بطي منيرة. (2021)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتفاؤل لدى عينة من الموظفين الكويتيين في إدارة رعاية المسنين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج1، ع1، الكويت.
- شبوكي، عبد السلام. (2019)، العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل. الجزائر: جامعة قسنطينة 2. كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.
- عبد الباقي صلاح الدين. (2006). السلوك الفعال في المنظمات. ط1، الإسكندرية: دار الجامعية.
- عورتاني، مؤمن عبد القادر، 2003، العلق بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عويضة، إيهاب أحمد. (2008)، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

غانم فتح الله احمد. (2015)، ممارسة شركة الإتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الاقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 11.

فاضل سمية. (2016)، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عين البيضاء"، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

ماهر علي الصالح السالم. (2015)، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جاعة دمشق.

معمري حمزة. (2014)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

Ael akermir . A.Gueppero. s niveau.J(SD).comportement organisationnel Justue organisationnell·enjeux de carrière et epuisement profesionnel.deboec.

Hasar Ali Al-zu'bi, "Astudy of Relations hip between Organizational Justice and Job Satisfaction" international Joumal of Business and Management, vol,5 (no)12 Decenber.2010.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: مقياس أولي قبل التعديل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -



مقياس:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

تحت إشراف الأستاذ

د. بلعربي عادل عبد الرحمان

من إعداد الطالبتين:

بن شريف نورية

بن ناجي حفيظة

ملاحظة : إن المعلومات المتضمنة في هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا للأغراض العلمية فالرجاء منكم التعاون مع والإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وصراحة بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب آراءكم و توجهاتكم.

شكرا على حسن تعاونكم

## البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

2. السن :

3. الحالة العائلية :

4. المستوى التعليمي:

5. الأقدمية :

## مقياس العدالة التنظيمية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>العدالة التوزيعية</b>						
01	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا					
02	توزع الحوافز على المرؤوسين حسب الاستحقاق					
03	أحظى بمكافأة رؤسائي على الجهد الإضافي الذي أبدله					
04	أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية					
05	تقدم لي الإدارة امتيازات مماثلة لغيري في					



					الإدارات الأخرى	
<b>العدالة الإجرائية</b>						
					06	يتم تطبيق القرارات الإدارية على موظفي الجامعة بدون استثناء
					07	أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الجامعة تتسم بالعدالة
					08	توفر إدارة الجامعة كل ما يلزم لتسهيل إجراءات العمل فيها
<b>العدالة التعاملية</b>						
					09	أشعر بأن سلوك مسؤولي المباشر يتسم بالإنصاف والعدالة
					10	يفتح المدير المباشر المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها ويسمح لنا بمناقشتها
					11	يحرص المدير المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل
					12	أشعر بنزاهة مسؤولي المباشر في حسم النزاعات بين المرؤوسين

## مقياس الولاء التنظيمي:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق	محايد	معارض	معارض
		فق	فق	ايد	ض	ض

بشدة				بشدة	
<b>الولاء التنظيمي العاطفي</b>					
					01 لدي إستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة
					02 هذه الجامعة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها
					03 لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل فيها
					04 أعتبر مشاكل الجامعة جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها
					05 يصعب على الإلتحاق بمنظمة أخرى والانتماء إليها مثلما هو الحال في هذه المنظمة
					06 أشعر بالإعتزاز حينما أتحدث عن الجامعة التي أعمل فيها مع الآخرين
<b>الولاء التنظيمي المستمر</b>					
					07 أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر
					08 سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة
					09 إن بقائي في هذه الجامعة نابع مع حاجتي للعمل

					10	أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل.
<b>الولاء التنظيمي المعياري</b>						
					11	أشعر بضرورة الولاء للجامعة التي أعمل فيها
					12	الانتقال من منظمة إلى أخرى عمل غير أخلاقي
					13	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بهذه الجامعة
					14	أحرص على الاستمرار في العمل بهذه الجامعة
					15	أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.
					16	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في منظمة واحدة

الملحق رقم 02: المقياس النهائي بعد التعديل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -



مقياس:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

تحت إشراف الأستاذ

د. بلعربي عادل

من إعداد الطالبتين:

بن شريف نورية

عبد الرحمان

بن ناجي حفيظة

ملاحظة : إن المعلومات المتضمنة في هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا للأغراض العلمية فالرجاء منكم التعاون مع والإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وصراحة بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب آراءكم و توجهاتكم.

شكرا على حسن تعاونكم

## البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

2. السن :

3. الحالة العائلية :

4. المستوى التعليمي:

5. الأقدمية :

## مقياس العدالة التنظيمية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>العدالة التوزيعية</b>						
1	توزع الحوافز على المرؤوسين حسب الاستحقاق					
2	أحظى بمكافأة رؤسائي على الجهد الإضافي الذي أبدله					
3	أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية					
4	تقدم لي الإدارة امتيازات مماثلة لغيري في الإدارات الأخرى					
<b>العدالة الإجرائية</b>						

					5 يتم تطبيق القرارات الإدارية على موظفي الجامعة بدون استثناء
					6 أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الجامعة تتسم بالعدالة
					7 توفر إدارة الجامعة كل ما يلزم لتسهيل إجراءات العمل فيها
<b>العدالة التعاملية</b>					
					8. أشعر بأن سلوك مسؤولي المباشر يتسم بالإنصاف والعدالة
					9. يفتح المدير المباشر المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها ويسمح لنا بمناقشتها
					10. يحرض المدير المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل
					11. أشعر بنزاهة مسؤولي المباشر في حسم النزاعات بين المرؤوسين

**مقياس الولاء التنظيمي:**

الرقم	الفقرة	موا فق	موا فق	مد ايد	معار ض	معار ض

بشدة				بشدة	
<b>الولاء التنظيمي العاطفي</b>					
					1. هذه الجامعة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها
					2. لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل فيها
					3. أعتبر مشاكل الجامعة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها
					4. يصعب على الإلتحاق بمنظمة أخرى والانتماء إليها مثلما هو الحال في هذه المنظمة
					5. أشعر بالإعتزاز حينما أتحدث عن الجامعة التي أعمل فيها مع الآخرين
<b>الولاء التنظيمي المستمر</b>					
					6. سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة
					7. إن بقائي في هذه الجامعة نابع مع حاجتي للعمل
					8. أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل.
<b>الولاء التنظيمي المعياري</b>					
					9. أشعر بضرورة الولاء للجامعة التي أعمل فيها

					10. الإنتقال من منظمة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	
					11. أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بهذه الجامعة	
					12. أحرص على الاستمرار في العمل بهذه الجامعة	
					13. أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.	
					14. من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في منظمة واحدة	



الملحق رقم 03: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة

رقم القيد: 888/ق ع ن. أ. ف/2023

إلى السيد المحترم: السيد السيد  
المستشار العلمي  
العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة تيارت  
الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تمشين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة يشرفني أن ألتبس  
من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية ماستر ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم  
الآتية أسماؤهم:

- السيد السيد بورني
- السيد السيد حفيظ
- 
- 

بإجراء بحث ميداني تحت عنوان:

العلاقة التنظيمية والقيادة بالولايات التنظيمية

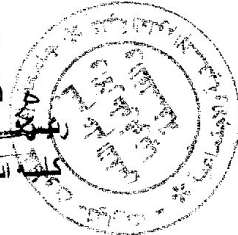
وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 07 ماي 2023

رئيس القسم

قندوز محمود

رئيسة قسم الفلسفة والأرطوفونيا والفلسفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



الملحق رقم 04: مخرجات الـ SPSS

Corrélations

		العدالة_التوزيعية	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
العدالة_التوزيعية	Corrélation de Pearson	1	,341	,843**	,792**	,679**	,647**
	Sig. (bilatérale)		,066	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,341	1	,166	,050	,022	,186
	Sig. (bilatérale)	,066		,382	,793	,909	,326
	N	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,843**	,166	1	,615**	,477**	,475**
	Sig. (bilatérale)	,000	,382		,000	,008	,008
	N	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,792**	,050	,615**	1	,428*	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000	,793	,000		,018	,009
	N	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,679**	,022	,477**	,428*	1	,132
	Sig. (bilatérale)	,000	,909	,008	,018		,488
	N	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,647**	,186	,475**	,468**	,132	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,326	,008	,009	,488	
	N	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		العدالة_الاجرائية	Q6	Q7	Q8
العدالة_الاجرائية	Corrélation de Pearson	1	,904**	,817**	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,904**	1	,623**	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,817**	,623**	1	,536**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002
	N	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,874**	,713**	,536**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	
	N	30	30	30	30

Corrélations

		العدالة التفاعلية	Q9	Q10	Q11	Q12
العدالة التفاعلية	Corrélacion de Pearson	1	,805**	,875**	,848**	,909**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Q9	Corrélacion de Pearson	,805**	1	,693**	,511**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004	,001
	N	30	30	30	30	30
Q10	Corrélacion de Pearson	,875**	,693**	1	,585**	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000
	N	30	30	30	30	30
Q11	Corrélacion de Pearson	,848**	,511**	,585**	1	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,001		,000
	N	30	30	30	30	30
Q12	Corrélacion de Pearson	,909**	,581**	,755**	,780**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

## Corrélations

		العدالة	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة التفاعلية
العدالة	Corrélacion de Pearson	1	,878**	,898**	,865**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
العدالة التوزيعية	Corrélacion de Pearson	,878**	1	,743**	,573**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001
	N	30	30	30	30
العدالة الاجرائية	Corrélacion de Pearson	,898**	,743**	1	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
العدالة التفاعلية	Corrélacion de Pearson	,865**	,573**	,677**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30

## Corrélations

		الولاء العاطفي	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
الولاء العاطفي	Corrélacion de Pearson	1	,257	,735**	,720**	,685**	,721**	,806**
	Sig. (bilatérale)		,170	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q13	Corrélacion de Pearson	,257	1	,240	,212	,077	-,130	,043
	Sig. (bilatérale)	,170		,202	,260	,685	,495	,821
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q14	Corrélacion de Pearson	,735**	,240	1	,581**	,435*	,364*	,395*
	Sig. (bilatérale)							
	N	30	30	30	30	30	30	30

	Sig. (bilatérale)	,000	,202		,001	,016	,048	,031
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q15	Corrélation de Pearson	,720**	,212	,581**	1	,354	,370*	,372*
	Sig. (bilatérale)	,000	,260	,001		,055	,044	,043
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q16	Corrélation de Pearson	,685**	,077	,435*	,354	1	,342	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000	,685	,016	,055		,064	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q17	Corrélation de Pearson	,721**	-,130	,364*	,370*	,342	1	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000	,495	,048	,044	,064		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q18	Corrélation de Pearson	,806**	,043	,395*	,372*	,531**	,644**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,821	,031	,043	,003	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

## Corrélations

		الولاء_المست	Q19	Q20	Q21	Q22
الولاء_المست	Corrélation de Pearson	1	,266	,866**	,391*	,438*
	Sig. (bilatérale)		,156	,000	,032	,015
	N	30	30	30	30	30
Q19	Corrélation de Pearson	,266	1	-,110	,534**	,131
	Sig. (bilatérale)	,156		,563	,002	,489
	N	30	30	30	30	30
Q20	Corrélation de Pearson	,866**	-,110	1	,031	,124
	Sig. (bilatérale)	,000	,563		,869	,514
	N	30	30	30	30	30
Q21	Corrélation de Pearson	,391*	,534**	,031	1	,097
	Sig. (bilatérale)	,032	,002	,869		,609
	N	30	30	30	30	30
Q22	Corrélation de Pearson	,438*	,131	,124	,097	1
	Sig. (bilatérale)	,015	,489	,514	,609	
	N	30	30	30	30	30

## Corrélations

		الولاء_المعياري	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
الولاء_المعياري	Corrélation de Pearson	1	,703**	,725**	,830**	,811**	,577**	,754**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q23	Corrélation de Pearson	,703**	1	,436*	,620**	,577**	,251	,292
	Sig. (bilatérale)	,000		,016	,000	,001	,182	,118

	N	30	30	30	30	30	30	30
Q24	Corrélation de Pearson	,725**	,436*	1	,547**	,526**	,132	,529**
	Sig. (bilatérale)	,000	,016		,002	,003	,486	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q25	Corrélation de Pearson	,830**	,620**	,547**	1	,796**	,286	,509**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002		,000	,125	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q26	Corrélation de Pearson	,811**	,577**	,526**	,796**	1	,301	,457*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,003	,000		,106	,011
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q27	Corrélation de Pearson	,577**	,251	,132	,286	,301	1	,448*
	Sig. (bilatérale)	,001	,182	,486	,125	,106		,013
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q28	Corrélation de Pearson	,754**	,292	,529**	,509**	,457*	,448*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,118	,003	,004	,011	,013	
	N	30	30	30	30	30	30	30

### Corrélations

		الولاء	الولاء العاطفي	الولاء المست	الولاء المعياري
الولاء	Corrélation de Pearson	1	,855**	,436*	,798**
	Sig. (bilatérale)		,000	,016	,000
	N	30	30	30	30
الولاء العاطفي	Corrélation de Pearson	,855**	1	,224	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000		,234	,000
	N	30	30	30	30
الولاء المست	Corrélation de Pearson	,436*	,224	1	-,122
	Sig. (bilatérale)	,016	,234		,521
	N	30	30	30	30
الولاء المعياري	Corrélation de Pearson	,798**	,706**	-,122	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,521	
	N	30	30	30	30

الثبات

مقياس العدالة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	12

مقياس الولاء

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,691	16

الملحق رقم 06: تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة) بن ماجد جيميلة.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 2716639010 والصادرة بتاريخ: 14/08/2022...

المسجل (ة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس والأطفونيا والفلسفة

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها :

.....

.....

شعبة: علم النفس والعمل والتربية تخصص علم النفس والعمل والتربية وتسيير الموارد البشرية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية وتطوير الأخلاقيات المهنية النزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

28 MAI 2023

التاريخ .....

إمضاء المعني

الملحق رقم 07: تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة) بن. شريف. نور. بن. ب.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 199884572000 والصادرة بتاريخ: 2018.09.14

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس والأطفونيا والفلسفة

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

الحواسن المشتملة وعلاقتها بالوعي

الشمولية

شعبة: علم النفس تخصص: علم النفس على وتعلم وتيسر موارد تيسر به

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 28 ماي 2023

إمضاء المعني