Organizational Justice in Yemeni Universities and its Relationship to Faculty Members' Loyalty to their Universities: AlSaid University as a Model

Dr. Abdulhamid Hamid Mohammed Saif
Assistant Professor and Head, Department of Management Information Systems, Community College, Taiz.

مجلة القلم
(علميّة – دوريّة – محكّمة)
الرقم الدولي
(ISSN 2410-5228)
تصدر عن جامعة القلم
للعلوم الإنسانية والتطبيقية
مدينة إب
الجمهورية اليمنية

www.alkalm.net

Abstract

This study aims to explore the organizational justice in Yemeni Universities and its relationship to faculty members' loyalty to their universities, taking AlSaid University as a model. The study population consisted of AlSaid University's faculty members. The study sample consisted of (62) members selected by the entire survey method and the exclusive sample. To achieve the objectives of the study, a directed tool was used to measure the degree of organizational justice in the Yemeni Universities, consisting of (20) items, and measuring organizational loyalty consisting of (7) items. The results indicated that the practice of organizational justice in Yemeni Universities is low concerning distributive and procedural justice, but it is average concerning practicing interactive justice. The results also indicated that organizational loyalty among faculty members in general is average. There is a statistically significant relationship between procedural justice and organizational loyalty, while there is no statistically significant relationship between distributional justice and organizational loyalty. The study includes recommending improving organizational justice in Yemeni Universities in all its spheres: distributional, procedural and interactive, addition to salary systems, incentives and promotions, enhancing the sense of loyalty among university faculty members and involving them in decision-making and also enhancing the democratic atmosphere.

مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالتطبيق على جامعة السعيد

د. عبد الحميد حميد محمد سيف

أستاذ العلوم الإدارية المساعد ورئيس قسم نظم المعلومات الإدارية ـــ كلية المجتمع ـــ تعز

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية، ومستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس، ومعرفة علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالتطبيق على جامعة السعيد.

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السعيد، وشملت عينة الدراسة (62) عضواً التي تم اختيارها بطريقة المسح الشامل والعينة الحصرية. وتحقيقًا لأهداف الدراسة، استخدمت أداة موجهة لأعضاء هيئة التدريس، لقياس درجة العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية والذي تكون من (٢٠) فقرة، وكذلك قياس الولاء التنظيمي والتي تكونت من (٧) فقرات، وقد تم التحقق من صدق المقياسين، وثباتهما.

وقد دلت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية منخفضة فيما يخص العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، بينما كان مستوى ممارسة العدالة التفاعلية متوسطاً، واشارت النتائج إلى أن المستوى العام للولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً. وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والإجرائية والولاء التنظيمي، بينما لم تظهر أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بتحسين مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية من خلال الاهتمام بكافة أبعادها التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وإعادة النظر في نظم المرتبات والحوافز والترقيات، وتعزيز روح الانتماء والولاء لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات وإشراكهم في صنع القرارات، وتوفير نظم للمعلومات والبيانات المطلوبة وبسطها أمام أعضاء هيئات التدريس بشفافية كاملة، وتعزيز المناخ الديمقراطي داخل الجامعات.

المقدمة

تمثل الجامعات مكانة بارزة في المجتمع العربي، لما تقوم به من مسؤوليات كبيرة في إعداد الكوادر المؤهلة والمتخصصة وتحقيق التنمية الشاملة وتأمين الأرضية اللازمة لإرساء قواعد التقدم التكنولوجي[1].

ويبرز دور الجامعات في التنمية من خلال القيام بأدوار متعددة ومتشعبة، ومنها القيام بثلاث وظائف رئيسية اتفق خبراء التعليم العالي على إسنادها إلى الجامعات الحديثة وهي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وهذه الوظائف الثلاث مترابطة ومتشابكة ويصعب فصل إحداها عن الأخرى(٢).

وعلى الرغم من أهمية الجامعة ودورها التنموي والاجتماعي إلا أن العنصر البشري يعد من أهم ركائز العمل ومقومات النجاح في الجامعات. ولعل الثقل الكبير الذي يشكله أداء العنصر البشري في الفاعلية والكفاءة المنظمية وفي تحقيق أهدافها، هو الذي دفع الكثير من الباحث إلى تناوله بشكل مستفيض(٣). ولقد أثبتت الدراسات المعمقة أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يمثلون أكبر نسبة من التكلفة بمؤسسات التعليم العالي وهي حوالي ٥٨% من النفقات الإجمالية(٤).

وفي هذا الإطار فإن عضو هيئة التدريس يعتبر من أهم مدخلات العملية التعليمية في الجامعات، فهو يؤدي دوراً لا يستهان به داخل منظومات التعليم العالي، فعنده من القدرات الذهنية التي تمكنه من تأصيل مفاهيم حضارية راسخة لجودة التعليم وتحسين مخرجاته(٥). وهو الركيزة الأساسية التي تؤمن تجويد مؤسسات التعليم العالي بل وتحسين مستوى سير العملية التعليمية بشكل عام(٦).استناداً لما يناط به من أدوار ومسؤوليات تمثل جوهر ولب مجالات الجودة في التعليم(٧). وتأهيل العقل البشري الذي يستطيع التكيف والتأقلم في عالم المعرفة المتطورة والمتسارعة بلا حدود(٨).

ومن هذا المنطلق كان لا بد من الاهتمام بعضو هيئة التدريس في الجامعات وتحقيق العدالة التنظيمية التي تؤمن له الاستقرار والطمأنينة وحسن الولاء والإنتماء.

وتعد العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي في المنظمات والجامعات بشكل خاص، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه اتباع سلوكيات عظيمة الضرر بالمنظمة(٩).

وقد أكد الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة التأثير البالغ للعدالة التنظيمية في تعميق مبدأ الولاء التنظيمي للمنظمة، والذي يتجسد عمليا بتعبير العاملين عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها (١٠). ويعد الولاء التنظيمي من أهم المتغيرات التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، وتجعل الفرد يبذل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته(١١).

ولقد أثبتت العديد من الدراسات العربية وجود العديد من السلبيات في القطاعات الحكومية العربية والناتجة عن تراجع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية[١٢]. وأشار بعضهم إلى أن غياب الإحساس بالعدالة من أبرز أسباب نشوء الصراع السلبي في المؤسسات[١٣].

وقد توصلت نتائج بعض الدراسات إلى أن تدني مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات نتيجة ضعف كبير في ممارسة العدالة التنظيمية، مما جعلت الأساتذة يواجهون الكثير من الصعوبات المهنية وغيرها [١٤].

وأشار كل من بول وتريفنو وسمس (١٩٩٤) في دراسة لهم إلى أن العاملين الذين يحسون بالعدالة من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالإنتماء للمؤسسة (الولاء التنظيمي) التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء، حتى لو لم يطلب منهم ذلك، و هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة[١٥].

وبناء على ما سبق فقد أدرك الباحث أهمية هذا الموضوع وضرورة إجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى تحقق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية لما لها من أثر بالغ في تعميق مبدأ الولاء التنظيمي ورفع مستوى كفاءة الأداء لديهم والقدرة على ردم الفجوة بين أهداف الجامعات وأهداف أعضاء الهيئة التدريسية، وتحقيق الدور الريادي للجامعات تعليمياً وتنموياً واجتماعياً.

مشكلة الدراسة:

يعاني عضو هيئة التدريس في الجامعات اليمنية الكثير من المشكلات سواء تلك التي تتعلق بمجال الحوافز والترقيات أو المتعلقة بالمناخ التنظيمي العام في الجامعات. ونتيجة ذلك فقد شهد قطاع التعليم الجامعي في اليمن خلال السنوات الماضية وإلى الآن ظاهرة الهجرة الكبيرة للكفاءات العلمية من الأساتذة وغيرهم للعمل خارج الوطن، وقد شهد العامان الماضيان هجرة المئات من مختلف الجامعات اليمنية، تاركين وراءهم فراغا كبيراً في هيكلة البنية العلمية للجامعات. ولعل هذه الظاهرة تثير الكثير من التساؤلات حول الدوافع التي جعلتهم يتركون العمل واختيار الاغتراب بديلاً عن العمل داخل الوطن. وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة بغية الكشف عن مدى تحقق مبدأ العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، كون ذلك يعد من العوامل الهامة في تعميق الاستقرار الوظيفي والثبات والتمكين لأساتذة الجامعات. ويمكن عرض مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية؟ وما علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس، بالتطبيق على جامعة السعيد؟

أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا في غاية الأهمية، وهو العدالة التنظيمية الذي يعد العامل الرئيسي في التأثير على كثير من المتغيرات في البناء التنظيمي الذي تقوم عليه المنظمة، وفي مقدمتها ولاء المرؤوسين وانتمائهم للمنظمة، ويعد من المواضيع النادرة التي لم يتم تناولها بشكل كبير في اليمن ـــ حسب علم الباحث ـــ. ويمكن أن تتجلى أهمية الدراسة في كونها ستعمل على تحقيق الأمور الآتية:

١-دعم المعنيين في الجامعات اليمنية بمعلومات هامة عن درجة ممارسة الجامعات للعدالة التنظيمية، وأثرها في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

٢-ستسهم في تعزيز الممارسات الإيجابية والتوصية بمراجعة بعضها حال وجود الحاجة خدمة للعملية التعليمية.

٣-ستعمل هذه الدراسة على توجيه الباحث والمهتمين بهذا المجال لتنفيذ دراسات جدية تتناول هذا الموضوع من أبعاد أخرى مما يؤثر إيجاباً في تشجيع البحث العلمي وربطه بالقضايا الهامة التي تهم التعليم الأكاديمي والمجتمع بشكل عام.

٤-تناولها لأهم شريحة في التعليم الجامعي وهم أعضاء هيئة التدريس، جوهر العملية التدريسية والعنصر القوي والمؤثر في عملية التعليم.

٥-قد تفيد هذه الدراسة المعنيين في قيادة الجامعات في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف عن مدى تطبيق العدالة التنظيمية.

أهدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الجامعات اليمنية للعدالة التنظيمية، وبيان علاقة ذلك بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات بالتطبيق على جامعة السعيد، من خلال الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الآتية:

١- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية من وجهة نظرهم؟

٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية؟

فرضية الدراسة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السعيد.

أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة السعيد – تعز – اليمن.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين عامي ٢٠١٧م – ٢٠١٨م.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية

١ ـ الدراسات العربية

قام السبعي (٢٠١٢م)[١٦] بدراسة هدفت إلى معرفة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومدى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (مجال الإشراف، المؤهل العلمي ، الخبرة الإشراقية). ودلت النتائج على أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات، وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية وتدريب القادة التربويين على أبعاد وأهمية ودور العدالة في تحسين الأداء، وعلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته.

وقام (دويدار)[١٧] ٢٠١١م بدراسة هدفت إلى معرفة أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط ومستوى الأداء السياقي العام، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية وبين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبلغ مستوى الأداء السياقي بهيئة ميناء دمياط بلغت ١٨،٤%. وأوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ تنظيمي يساعد على توليد اقتناع بقيم وأهداف المنظمة، وتدعيم قيم الالتزام الاستمراري وتنمية روح وتعاليم الالتزام الأخلاقي.

تناول العطوي (٢٠١٠م)[١٨] دراسة هدفت إلى معرفة أثر أبعاد العلاقة التنظيمية في الأداء السياقي للكادر التدريسي في كلية الاقتصاد بجامعة القادسية، ودلت النتائج على أن هناك توجه إيجابي لدى الكادر التدريسي تجاه بعد العدالة التوزيعية وتوجه معتدل ومنخفض تجاه أبعاد العدالة الإجرائية والمعلوماتية، وأظهرت أن مستوى الأداء كان فوق المعتدل، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ مناسب يسوده العدالة، وتنمية روح المواطنة، وزيادة مستوى التزام الأعضاء تجاه الكلية.

قام السعود وسلطان(٢٠٠٩م)[١٩]، بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. ودلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعًا. وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وأوصت الدراسة بتحسين مستوى العدالة التنظيمية وتطبيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وزيادة الاهتمام بأعضاء الهيئات التدريسية والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وإعادة النظر في القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالجامعات .

وقام وادي (٢٠٠٧م)[٢٠] بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد كشف تحليل النتائج وتفسيرها تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، كذلك وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الشخصية.

وأوصت الدراسة على أهمية توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب، ووضع نظام لتصنيف الوظائف، والنهوض بمستوى نضج المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، وإعادة النظر في نظم الحوافز و الترقية وضرورة الاهتمام بظروف العمل الخاصة بالمرأة وضرورة توفير نظام داخلي للوزارات ينظم الصلاحيات وإجراءات التعامل و مبادئ الثواب و العقاب والترقيات...الخ.

٢ـــ الدراسات الأجنبية:

وأجرى شمسنج وسافرت وجليم (Schmiesing, Safrit & Gliem, ٢٠٠٣)[٢١] دراسة هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في إدراك العاملين بجامعة أوهايو الأمريكية للعدالة التنظيمية

والرضا عن العمل. وقد كشفت نتائج الدراسة، التي تشكلت عينتها من (٢٤٦) عضوًا، وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، وهناك ارتباط إيجابي قوي بين كل من العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

وأجرى مورمان (Moorman ١٩٩١)[٢٢] دراسة عنوانها "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي". وقد توصلت الدراسة، التي تكونت عينتها من (٢٢٥) عضوًا من المشرفين والمرؤوسين الإداريين، العاملين في بعض مؤسسات القطاعي العام والخاص بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن هناك علاقة بين إدراك المبحوثين لعدالة التفاعل مع المشرف وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أوضحت الدراسة أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة مهمة على مستوى الرضا الوظيفي على الرغم من أن هذا المستوى ليس له تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يؤكد أن للعدالة أهمية كبيرة في علاقتها مع متغيري سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي.

كما أجرى فولجر وكونفسكي (١٩٨٩، Folger & KonvskyK)[٢٣] دراسة هدفت إلى معرفة التأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر والإنتماء للمنظمة والرضا عن الأجر، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٧) فردًا من العاملين بشركات القطاع الخاص الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. كشفت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية بشكل عام لها علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي، وأن لمحددات الشعور بعدم عدالة الإجراءات تأثيرًا سلبياً في الثقة بالرئيس المباشر والولاء للمنظمة، في حين كان تأثير محددات العدالة التوزيعية في رضا العاملين والأجر أكبر من تأثير عدالة الإجراءات.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

١ــ الدراسات العربية.

قام خليفات والملاحمة (٢٠٠٩م)[٢٤] بدراسة هدفت إلى معرفة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، ودلت النتائج على وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

وفي دراسة قام بها المخلافي (٢٠٠١)[٢٥] هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء، وقد خلصت الدراسة إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة والعمر. وأنه لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الإنتماء والولاء التنظيمي لكلياتهم وجامعاتهم مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمها، وتعزيز الرغبة بالبقاء والاعتزاز بالارتباط بها.

كما قام الخشالي (٢٠٠٣)[٢٦] بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة: (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) في الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعياري) لأعضاء هيئة التدريس، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، و لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، في حين لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر.

[redacted] الولاء التنظيمي

في الأردنية عن في

الولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة التي تكونت عينتها من ( ) فردًا وجود مستوى من الولاء

. كشفت عن وجود ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء

هيئة التدريس تعزى

و النتائج عدم وجود

المؤهل العلمي (

:

قام كل من (مركيوري وهنكن، ٢٠٠٤م)[٢٨] بدراسة هدفت إلى تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية في الولايات المتحدة وكندا للولاء التنظيمي بأبعاده: (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمر، والمعياري)، وهدفت ـــ أيضاً ـــ إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في

المؤسسة الحالية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومـــدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

وفي دراسة براون وجايلو(Brown, Gaylor,2002) [٢٩] التي هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعياري) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري.

وتأسياً على دراسة الباحث للدراسات والأبحاث السابقة فقد خلص إلى النتائج الآتية:

– بحثت الدراسات السابقة في متغير العدالة التنظيمية في المنظمات وعلاقته ببعض المتغيرات مثل: الأداء السياقي، أداء العاملين في القطاع العام، والمواطنة التنظيمية، والرضا عن العمل، وكذلك دراسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وغيرها من المنظمات. وكذلك أثر بعض أبعاد العدالة التنظيمية كالعدالة التوزيعية والإجرائية واثرها في المواطنة والرضا عن العمل.

– أما الدراسات التي بحثت موضوع الولاء التنظيمي فقد تناولته بشكل عام وبصورة تهدف إلى معرفة علاقته ببعض المتغيرات كالرضا الوظيفي، أو بالولاء المهني، وكذلك معرفة المستوى العام للولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية والاكاديمية أو تلك التي تنتمي للقطاع الإداري العام.

وبناء على ما سبق يمكن إبراز بعض الملاحظات وذلك على النحو الآتي:

- لم يعثر الباحث على أي دراسة محلية أجنبية تبحث في مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية الرسمية وكذلك الأهلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس.

- الدراسات السابقة لم تحدد بوضوح مستوى ممارسة المنظمات للعدالة التنظيمية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي واقتصرت على معرفة علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات على مستوى المنظمات مركزة على أثرها كمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل، ومن حيث وجود أو عدم وجود العلاقة بين هذه المتغيرات وبين العدالة التنظيمية.

وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، لأعضاء هيئات التدريس فيها، ومعرفة مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات من جهة، ومستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس من جهة أخرى.

الجانب النظري.

سيتم في هذا المبحث عرض الإطار النظري للمتغيرين الرئيسين المتعلقان بالدراسة وهما العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وذلك على النحو الآتي:

أولاً: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

المفهوم: يقصد بالعدالة التنظيمية كما يرى (Byars and Rue, 1997) بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

ويعرفها (Sall and Moor,1993) على أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة الموضوعية للإجراءات والمخرجات المتحصل عليها من المنظمة.

وعرف "Adam" المخرجات بأنها حق خاص بالفرد مثل المكافآت والنقود والترقية الاجتماعية والسلطة وغيرها، بينما عرف المدخلات على أنها نوع أو خصائص عمليات الشخص مثل: العمر، الحالة الاجتماعية التعليم، الجهود المبذولة، القابلية والمهارة، مدة الخدمة.. الخ[٣٠].

وقد قسمها بعض الباحث إلى عدالة داخلية وعدالة خارجية، فالعدالة الداخلية تحدث حينما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى[٣١].

مما سبق، يمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها حالة شعورية يدركها الفرد حينما يحس بعدالة ما يحصل عليه من عوائد مادية ومعنوية من قبل المنظمة، نظير ما يبذله من جهود متعددة لتحقيق أهداف المنظمة، مقارناً ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المنظمات الأخرى. وإجرائيا يمكن تعريفها بأنها الشعور الذي يبديه عضو هيئة التدريس في جامعة السعيد تجاه مفردات المقياس الخاص بالعدالة التنظيمية في هذه الدراسة والمكون من عشرين فقرة.

الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية.

تعود الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة (Equity Theory) التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلموها، وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بزملائهم وأن

إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر [٣٢].

أبعاد العدالة التنظيمية.

لقد حدد الباحث ثلاث أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية، وهي العدالة التوزيعية والإجرائية وعدالة المعاملات، وقد استخدمت هنا كمجالات للمتغير المستقل في هذه الدراسة، ويمكن عرضها على النحو الآتي[٣٣]:

١- عدالة التوزيع (Distributive Justice)

وتعني كما يرى آدمز (Adams, 1965) بأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ، ومدى إدراك الأفراد بأن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة.

ويرى (نيهون ومورمان) أن العدالة التوزيعية تعني دالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. ويعرفها جرينبيرج (Greenberg,92) بأنها تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفية. وتتضمن العدالة التوزيعية جانبين هما: مادي ويتعلق بحجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، والآخر اجتماعي ويتعلق بالمعاملة الشخصية للفرد من قبل متخذي القرارات.

- العدالة الإجرائية (Procedural Justice).

إذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بمعدلات المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد هذه المخرجات.

كما يقصد بها مدى عدالة الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت مثل: وسائل تحديد الاجور ووسائل الترقية[٣٤].

وتضم العدالة الإجرائية ثلاث عناصر رئيسية وهي القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات، وشرح الإجراءات وعملية صنع القرار، والتفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذي القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

٣- عدالة التعاملات (Interactional Justice)

إذا كانت العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات فإن عدالة التعاملات أو العدالة التفاعلية، تعني مدى إدراك الفرد لعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق هذه

الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تطبيقها. وتعرف أيضا بأنها السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة[٣٥].

وقد أشار كثير من الباحثين ومنهم (Reeg Cunhu,2006) إلى أن العدالة التعاملية تضم نوعين من العدالة وهي عدالة العلاقات الشخصية (Interpersonal Justice) وعدالة المعلومات (Informational Justice) فالأولى تعني مدى احترام وتقدير المسئول لمرؤوسيه والثانية تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين بخصوص القرارات أو الإجراءات المتخذة والمؤثرة فيهم.

ثانياً: الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty).

يعتبر الولاء التنظيمي كما يرى ستيرز (Steers) من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحث في المجال التنظيمي والسلوكي ويرجع ذلك كونها عامل هام لتحديد كفاءة وفعالية المنظمة[٣٦].

المفهوم: يقصد بالولاء التنظيمي كما يرى ستيرز(Steers,1977) بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويعرفه آلن وماير (Allen & Mayer,1990) بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها[٣٧].

ويرى آخر بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد عبر الوقت[٣٨].

ويعرف بورتر الولاء التنظيمي بمدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها[٣٩].

ويعرف الباحث الولاء التنظيمي بمدى العلاقة التي تربط الفرد بمؤسسته وتدفعه للاعتزاز بها، واستعداده الذاتي لإنجاحها وتحقيق أهدافها وعدم التخلي عنها مهما كانت الظروف، ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: الشعور الذي يبديه عضو هيئة التدريس في جامعة السعيد تجاه مفردات المقياس الخاص بالولاء التنظيمي في هذه الدراسة والمكون من سبع فقرات.

عناصر الولاء التنظيمي.

يرى كثير من الباحثين ومنهم ماير وآلن (Meyer& Allen, 1984.P374) أن هناك رؤيتان للولاء التنظيمي، وقد اعتبرتا فيما بعد عناصر للولاء التنظيمي ويمكن أبرازهما كالآتي[٤٠]:

الرؤية الأولى: وتعكس طبيعة وجود العلاقة بين الموظف والمنظمة. ويتميز صاحب الولاء المرتفع وفقاً لهذه الرؤية:

١-لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة.

٢-لديه استعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة.

٣-لديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة.

الرؤية الثانية: الرؤية السلوكية وتضم ثلاثة عناصر تشكل الولاء التنظيمي وهي:

١-الولاء الوجداني: ويعني ارتباط الفرد بالمنظمة لدرجة أنه يعرف بها.

٢-الولاء الاستمراري: وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أنه سيتحملها في حالة تركه للمنظمة.

٣-الولاء المعياري: ويشير إلى استعداد الموظف للالتزام بالبقاء في المنظمة.

وهناك أبعاد أخرى للولاء التنظيمي وهي: الاعتقاد والقبول بقيم المنظمة وأهدافها، والاستعداد لتقديم الجهد لمصلحة المنظمة، والرغبة القوية للاستمرار في العمل(٤١).

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أداتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة، ويمكن استعراض ذلك على ذلك على النحو التالي:

أولاً: فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السعيد، وتحتوي العدالة التنظيمية على العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. وعلية تم تقسيم فرض الدراسة إلى الفروض الفرعية التالية:

١- الفرض الفرعي الأول: هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السعيد.

٢- الفرض الفرعي الثاني: هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السعيد.

٣- الفرض الفرعي الثالث: هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وسيتم اختبار فرضية الدراسة عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن الولاء التنظيمي دالة في العدالة التنظيمية، وبالتالي يأخذ النموذج المقترح الشكل التالي:

$$Y = F(X1)$$

$$Y = F(X2)$$

$Y=F(X3)$

;Yيمثل المتغير التابع : الولاء التنظيمي وX1 : تشمل المتغير المستقل: العدالة التوزيعية، و X2: تمثل المتغير المستقل: العدالة الإجرائية، وX3 : تمثل المتغير المستقل: العدالة التفاعلية.

ثانياً: منهجية إجراء الدراسة الميدانية

اعتمد الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية على توصيف مجتمع وعينة الدراسة ووصف إجراءات المراحل المتبعة في تنفيذها ونتائج التحليل الوصفي والكمي وتقييم أدوات القياس واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

(١) توصيف مجتمع وعينة الدراسة.

(٢) اختبارات الصدق والاتساق لمقاييس الدراسة.

(٣) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .

(٤) اختبار فروض الدراسة.

وفيما يلى عرض تفصيلي لهذه الخطوات:

(١). مجتمع وعينة الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث تعميم نتائج الدراسة عليها. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة السعيد من هم بدرجة (أستاذ) أو استاذ (مساعد ـــ مشارك). وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (٦٢) استمارة على المستهدفين جميعهم، وقد استجاب عدد (٥١)، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة، بنسبة استجابة بلغت (٨٢%) وهذا مؤشر أولي جيد لمدى تفاعل المبحوثين مع الدراسة.

( ) اختبارات الصدق لمقاييس الدراسة.

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه وهنالك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها وأكثرها استخداما " معادلة ألفا-كرونباخ". وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-100)، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%) عندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكّن من تعميم النتائج. وقد تم إجراء اختبارات الثبات والصدق قبل إجراء اختبارات الفروض حيث يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة.

جدول رقم (٦/٤) نتيجة اختبار المصداقية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	العبارات	درجة الثبات Alpha	درجة المصداقية ½Alpha
١	العدالة التنظيمية	٦	70.5%	84.0%
٢	العدالة الإجرائية	٧	89.8%	94.8%
٣	العدالة التفاعلية	٧	69.8%	83.5%
*	مجموع عبارات المتغيرات المستقلة	٢٠	88.9%	94.3%
٤	الولاء التنظيمي	٧	80.1%	89.5%
	المجموع النهائي	٢٧	90.1%	94.9%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٧م

يبين الجدول رقم (٦/٤) أعلاه اختبار ألفا لفقرات متغيرات الدراسة كل على حده ولجميع المتغيرات معاً، حيث بلغت قيمة ألفا لجميع الفقرات (90.1%) وتعتبر هذه النسبة عالية جداً وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة، وبلغت نسبة المصداقية لإجابات العينة (94.9%) وبالتالي يمكن الاعتماد على مصداقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة، وأن قيمة معامل ألفا للإجابات على فقرات الاستبانة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (60%)، ويعني هذا توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

(٣) الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

سيتم عرض الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل، المتغير التابع) كما يوضحه الجدول رقم(٧/٤) وقبل البدء لابد من توضيح كيفية احتساب التفسير اللفظي لدرجة الموافقة.

وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو التالي: المدى = 5 – 1 = 4

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو التالي:

طول الفئة = 5/4 = 0.8

وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

جدول يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث

كيفية احتساب التقدير اللفظي		
إذا كان المتوسط	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة
أقل من 1.8	لا أوافق بشدة	أقل من 36%
من 1.8 وأقل من 2.6	لا أوافق	من 36% وأقل من 52%
من 2.6 وأقل من 3.4	محايد	من 52% وأقل من 68%
من 3.4 وأقل من 4.2	أوافق	من 68% وأقل من 84%
من 4.2 حتى 5	أوافق بشدة	من 84% حتى 100%

جدول (٧/٤) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط	التفسير	الانحراف المعياري	الترتيب
العدالة التنظيمية	**٢,٦٢**	محايد	**١,٣١**	
الولاء التنظيمي	**٣,٦٨**	أوافق	**١,٠٥**	**١**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، ٢٠١٧.

ويتضح من الجدول(٧/٤) أن المستوى العام لممارسة العدالة التنظيمية في جامعة السعيد من وجهة نظر عينة الدراسة ضعيفٌ بمتوسط حسابي (٢,٦٢) درجة، وانحراف معياري (١,٣١)، كما أشارت النتائج إلى أن المستوى العام للولاء التنظيمي متوسطٌ حيث بمتوسط حسابي (٣,٦٨) درجة، وانحراف معياري (١,٠٥).

وسيتم عرض الاحصاء الوصفي للمقاييس الأساسية لعبارات الدراسة وأهميتها النسبية وترتيبها وفقاً لإجابات أفراد العينة عن عبارات كل مقياس.

أ. الإحصاء الوصفي للمتغير الأول للدراسة (العدالة التوزيعية)

جدول (٨/٤) نتائج التحليل الوصفي لمتغير العدالة التوزيعية

العبارات	المتوسط	التفسير	الانحراف	الترتيب

			المعياري	
أشعر أن الامتيازات التي أحصل عليها أقل من الجهد الذي أبذله	٤,١	أوافق	١,١١	١
هناك تماثل بين راتبي ورواتب المناظرين لي.	٢,٧٦	محايد	١,٣٤	٣
يتناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	١,٩٦	لا أوافق	١,٠٣	٥
أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.	١,٩٢	لا أوافق	٠,٥٩٣	٦
أشعر بأن الجامعة تقوم بدورها المناسب مع الجهات المعنية لاستيفاء حقوقي الوظيفية.	١,٩٨	لا أوافق	١,٠٩	٤
تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء.	٣,٩١	أوافق	١,٣٢	٢
المجموع	**٢,٨٣**	**محايد**	**١,٤٦**	**٣**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، ٢٠١٧.

يتضح من الجدول رقم (٨/٤) أن غالبية عبارات مقياس العدالة التوزيعية يقل متوسطها عن الوسط الفرضي للدراسة (٣) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على نصف عبارات مقياس العدالة التوزيعية ماعدا العبارة: (أشعر أن الامتيازات التي أحصل عليها أقل من الجهد الذي أبذله) والعبارة: (تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء) حيث جاء متوسطهما أكبر من الوسط الفرضي (٣). كما يتضح أن أهم عبارة من وجهة نظر أفراد العينة هي: (أشعر أن الامتيازات التي احصل عليها أقل من الجهد الذي أبذله) وأقل عبارة هي: (أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة).

ب. الإحصاء الوصفي للمتغير الثاني للدراسة (العدالة الإجرائية)

جدول (٩/٤) نتائج التحليل الوصفي لمتغير العدالة الإجرائية

العبارات	المتوسط	التفسير	الانحراف المعياري	الترتيب
تتخذ إدارة الجامعة قرارات العمل بأسلوب عادل	٢,٧٢	محايد	١,٢٠	١
يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع.	٢,٥٢	لا أوافق	١,٢٥	٣
أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في	٢,٥١	لا أوافق	١,٠٧	٤

الجامعة تتسم بالعدالة.				
تتاح لي فرص المشاركة في صنع القرارات.	٢,٣١	لا أوافق	١,١٩	٥
يتم اتخاذ الاجراءات بناء على معلومات دقيقة.	٢,٢٢	لا أوافق	١,١٧	٦
أشعر بأن رؤسائي يوفرون حلول عادلة للتظلّمات والشكاوي	٢,٥٣	لا أوافق	١,٠٣	٢
لدينا نظام اتصال سليم لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة.	٢,١٢	لا أوافق	١,٠٤	٧
المجموع	**٢,٤٠**	**لا أوافق**	**١,١٥**	**٤**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (٤/٩) أن جميع عبارات مقياس العدالة الإجرائية يقل متوسطها عن الوسط الفرضي للدراسة (٣) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أغلب عبارات مقياس العدالة الإجرائية. كما يتضح أن أهم عبارة من وجهة نظر أفراد العينة هي: (تتخذ إدارة الجامعة قرارات العمل بأسلوب عادل) وأقل عبارة: (لدينا نظام إتصال سليم لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة).

ج. الإحصاء الوصفى للمتغير الثالث للدراسة (العدالة التفاعلية)

جدول (٤/١٠) نتائج التحليل الوصفي لمتغير العدالة التفاعلية

العبارات	المتوسط	التفسير	الانحراف المعياري	الترتيب
أشعر أن النمط الديمقراطي العادل سائد في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.	٢,٧٠	محايد	١,٢٥	٦
القى كل الاهتمام والود من إدارة الجامعة فيما يتعلق بعملي	٣,٢٨	محايد	١,٢٦	٤
يتم مناقشتي حول النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتي	٢,٤٤	لا أوافق	١,١٤	٧
يتم تفويض بعض المسؤوليات الإدارية في الأقسام إلى بعض أعضاء هيئة التدريس.	٣,٣٩	أوافق	١,١٣	٣
تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على	٢,٨٧	محايد	١,٣٤	٥

البحث والنشر.				
أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة.	٤,٢٢	أوافق وبشدة	١,٠٥	١
يحرص المشرف المباشر على اشاعة روح التعـــاون في العمل .	٣,٨١	أوافق	١,١٦	٢
المجموع	**٣,٢٤**	**محايد**	**١,٣٢**	**٢**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان،٢٠١٧.

يتضح من الجدول رقم (١٠/٤) أن غالبية عبارات مقياس العدالة التفاعلية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي للدراسة (٣) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على نصف عبارات مقياس العدالة التفاعلية. كما يتضح أن أهم عبارة من وجهة نظر أفراد العينة لمقياس العدالة التفاعلية هي: (أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة)، وأقل عبارة هي: (يتم مناقشتي حول النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتي).

د. الإحصاء الوصفي للمتغير التابع للدراسة (الولاء التنظيمي)

جدول (١١/٤) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الولاء التنظيمي

العبارات	المتوسط	التفسير	الانحراف المعياري	الترتيب
أشعر بثقة كبيرة تجاه رؤسائي في الجامعة	٣,٤٤	أوافق	١,١٩	٤
لدي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل الجامعة وبلوغ أهدافها.	٤,٣٣	أوافق وبشدة	٠,٩٣١	١
تتطابق قيمي وأهدافي مع قيم وأهداف الجامعة التي أعمل فيها.	٤,١١	أوافق	٠,٩٦٤	٢
أشعر بالسعادة والارتياح تجاه عملي بهذه الجامعة.	٣,٦٨	أوافق	١,٢٤	٥
أشعر بفخر واعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي أمام الاخرين.	٣,٩٤	أوافق	١,٢٧	٣
لن أقبل العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.	٢,٥٠	لا أوافق	١,٢٤	٧
هناك فضل كبير لجامعتي في بناء حياتي الوظيفية.	٣,٦٨	أوافق	١,٠٥	٣
المجموع	**٣,٦٨**	**أوافق**	**١,٠٥**	**١**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (١١/٤) أن جميع عبارات مقياس الولاء التنظيمي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي للدراسة (٣) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع عبارات مقياس الولاء التنظيمي ماعدا العبارة: (لن اقبل العمل في أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل) حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي. كما يتضح أن أهم عبارة من وجهة نظر أفراد العينة لمقياس الولاء التنظيمي هي: (لدي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل الجامعة وبلوغ أهدافها) وأقل عبارة هي (لن اقبل العمل في أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل).

(٤). نتائج الإحصاء الاستدلالي (اختبارات فروض الدراسة):

لغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح إحصائياً تم تقسيم فرض الدراسة الرئيسي (توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السعيد) إلى ثلاث فروض فرعية هي:

١. توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السعيد.

٢. توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السعيد.

٣. توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السعيد.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط ونتائج التحليل موضحة في الجدول (٤/).

جدول (٤/) نتائج تحليل الانحدار البسيط لفروض الدراسة

الفروض	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
الفرض الرئيسي	0.53	0.29	0.516	10.3	0.001	قبول
الفرض الفرعي الأول	0.05	0.03	0.117	0.953	0.341	رفض
الفرض الفرعي الثاني	0.75	0.56	0.627	19.9	0.000	قبول
الفرض الفرعي الثالث	0.60	0.36	0.578	13.5	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان،٢٠١٧.

ويتضح من الجدول رقم (٤/) وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية

والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السعيد حيث بلغ معامل التحديد (٠,٢٩) وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) من المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بلغت (٢٩%). كما تشير النتائج الواردة في الجدول إلى وجود تأثير جوهري للمتغيرات المستقلة (العدالة الإجرائية و العدالة التفاعلية) حيث بلغ معامل التحديد (٠,٥٦) و(٠,٣٦) على التوالي وهذا يدل على أن نسبة ما تفسره المتغيرات المستقلة(العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) من المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بلغت (٥٦%) و(٣٦%) على الترتيب.

كما يتضح من نتائج التحليل أن نموذج الانحدار البسيط معنوي بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغير المستقل(العدالة الإجرائية) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وكذلك وجود علاقة معنوية بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغير المستقل(العدالة التفاعلية) حيث بلغت قيمة اختبار (T) (19.9) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). بينما لم يثبت معنوية العلاقة بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغير المستقل (العدالة التوزيعية) حيث جاءت قيمة مستوى المعنوية (٠,٣٤١) وهى قيمة أكبر من مستوى المعنوية ٥%.

وكانت أهم المتغيرات المستقلة والتي ثبت معنويتها وتأثيرها هي بالترتيب (العدالة الإجرائية) و (العدالة التفاعلية) حيث بلغت قيمه (T) المحسوبة (١٩,٩) للعدالة الإجرائية و(١٣,٥) للعدالة التفاعلية.

ويخلص الباحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغيرات المستقل (العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية). بينما لا توجد علاقة بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغير المستقل (العدالة التوزيعية). ومن ثم يمكن قبول الفرض الأصلي للدراسة جزئياً أي: أنه توجد علاقة ارتباط معنوي بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وبين بعض عناصر العدالة التنظيمية وهى:(العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية)، كما أنه لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين الولاء التنظيمي والمتغير المستقل (العدالة التوزيعية).

مناقشة النتائج والتوصيات

سيتم عرض مناقشة موجزة لنتائج الدراسة الميدانية وذكر أهم التوصيات المطلوب تنفيذها من قبل الجهات المعنية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: العدالة التنظيمية:

بينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للعدالة التنظيمية في جامعة السعيد ضعيفاً، وخاصة العدالة الإجرائية ومن ثم التوزيعية، وقد يعزى ذلك إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بأن الامتيازات والمكافآت

والحقوق التي ينبغي أن يحصلوا عليها غير منصفة، وتفتقر إلى العدالة والمساواة، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، كما أنها لم تتم وفق إجراءات علمية وإدارية تستند على الحقائق والمعلومات الدقيقة، ناهيك عن افتقارها للمشاركة الجماعية من قبل القوى المؤثرة في الجامعة وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية أول المتأثرين بها وبآثارها مستقبلاً. ورغم ظهور بعض المؤشرات الإيجابية في رضا أعضاء هيئة التدريس عن دور القادة في تعميق العلاقات البينية فيما بينهم، لكنها تظل في حدوده الدنيا كونها تقترب من المتوسط بنسب بسيطة. وفيما يلي مناقشة للنتائج الخاصة بكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية:

ـــ العدالة التوزيعية: حصل هذا البعد على درجة موافقة ضعيفة، بلغت (٢,٨٣) درجة، وبلغ هذا المجال ذروته عند الفقرة الخاصة بالامتيازات والحوافز التي حصلت على نسبة من أعلى نسبة من عدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١) درجة، وتؤكد هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بعدم رضا عن الحوافز والامتيازات التي يحصلون عليها، وعن المرتبات التي يتقاضونها لا سيما حينما يقارنون ذلك بنظرائهم في الدول المجاورة أو في بعض الجامعات المماثلة. كما تعطي هذه النتيجة مؤشراً سلبياً قوياً بأن إدارة الجامعات لا تقوم بالدور المطلوب في متابعة الجهات المعنية أو قيامهم بأي تحركات إيجابية تسعى لتحسين أوضاع هيئات التدريس.

ـــ العدالة الإجرائية: بينت النتائج أن مستوى العدالة الإجرائية في جامعة السعيد من وجهة نظر هيئة التدريس ضعيفاً أيضاً، وحصلت على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (٢,٤٠) درجة، وبلغت ذروتها عند الفقرة: (تستخدم إدارة الجامعة قرارات العمل بأسلوب عادل) بمتوسط حسابي (٢,٧٢) درجة. وتعطي هذه النتيجة مؤشراً بأن إدارة الجامعة لا تتحرى العدالة في إجراءات اتخاذ القرارات بصورة يتساوى فيها الجميع، وإشراك المعنيين في صناعتها كونهم أول المتأثرين بها سلباً وإيجاباً، ناهيك عن سوء تنفيذهم لهذه القرارات حال صدورها دون مراعات لآثارها على المعنيين بها من أساتذة وغيرهم، كما أنها لا توفر حلول ومعالجات سريعة للشكاوى التي يتقدم بها الأساتذة، لعدم وجود أنظمة اتصال فعالة تتوفر فيها المعلومات والبيانات المطلوبة والمتوسطة للجميع بشكل شفاف، لتساهم في صناعة قرارات واعية ومفيدة مبنية على الحقائق.

ـــ العدالة التفاعلية: بينت النتائج أن مستوى العدالة التفاعلية في جامعة السعيد يقترب من المتوسط بدرجة بلغت (٣,٢٤) فقط. وقد تعزى هذه النتيجة ببعض مؤشراتها الإيجابية إلى كون هذ المجال تبرز فيه العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأساتذة أنفسهم أو مع غيرهم من القيادات الإدارية. وقد بلغ هذا المجال ذروته عند الفقرة:(أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة) وتليها الفقرة:(يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل). وقد تعطي هذه النتيجة مؤشراً

إيجابياً لدور إدارة الجامعة في بث روح التعاون، وتعميق الود بين الإدارة والفريق العامل في الجامعة، وقد يعزى أيضاً إلى هامش التفويض الذي قد توليه إدارة الجامعة للأقسام الأكاديمية لتسيير بعض المهام، ولكن يظل هذا المجال يفتقر ـــ إلى حد ما ـــ للمناخ الديمقراطي المتمثل بإشراك الهيئات التدريسية في مدارسة الآثار التي قد تترتب على بعض القرارات التي قد تتخذها الجامعة رغم تأثيرها المباشر على المسار المهني والاجتماعي لأعضاء هيئات التدريس.

ثانياً: الولاء التنظيمي:

أشارت النتائج بأن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السعيد متوسطاً بدرجة(٣,٦٨) وبلغ هذا المستوى ذروته في الفقرة: (لدي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل الجامعة وبلوغ أهدافها) وكذلك الفقرة: (تتطابق قيمي وأهدافي مع قيم وأهداف الجامعة التي أعمل فيها). وتعطي هذه النتيجة مؤشراً أيجابياً بأن أعضاء هيئة التدريس لديهم عمق في الولاء لجامعتهم، وقد يعزى ذلك إلى شعور الأساتذة بفضل كبير لهذه الجامعة في بناء حياتهم العلمية والاجتماعية طول فترة العمل فيها، فضلاً عن كون العمل في الجامعة يعطي للفرد مكانة اجتماعية مرموقة تسهم في تحقيق الذات لديه بصرف النظر عن الحسابات المادية الأخرى التي يعانون منها. وقد تعزى هذه النتائج أيضاً إلى الخلفية القيمية التي يتسم بها أساتذة الجامعات ورغبتهم في العطاء العلمي وما يتمتعون به ايضاً من مخزون قيمي يستند على العلم والمعرفة وسعة الأفق، واتساق كل ذلك وتناغمه مع قيم الجامعة ودورها في بناء الاجيال وتأدية الرسالة التي يلتقي عندها الجميع وتنشدها كافة الأطراف. ورغم أيجابية هذه النتائج لكنها تظل في حدودها الدنيا، وتظل بحاجة إلى مزيد من التعزيز، فرغم إيجابية بعض هذه النتائج إلا أن بعضها تعطي مؤشرات سلبية تشير أيضاً إلى رغبة بعض أساتذة الجامعات في ترك العمل في الجامعة في حال الحصول على فرصٍ أفضل في جامعات أخرى مماثلة، مما يؤكد أن الولاء ليس مطلقاً وإنما يخضع للظروف النفسية والاجتماعية والمادية والعلمية والبيئية الجذابة داخل جامعاتهم، التي تؤمن لهم الاستقرار والثبات والتمكين والعيش الكريم مادياً ومعنوياً.

ثالثاً: مناقشة الفرضيات

وفيما يتعلق بعلاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية والولاء التنظيمي، وهذا يؤكد أن هذين البعدين لهما تأثير على الولاء التنظيمي وأن لهما دور في تعميق علاقة عضو هيئة التدريس بجامعته، وقد يعزى ذلك لحالة السمو الذي يشعر به الأستاذ الجامعي جراء انتمائه لأرقى المؤسسات التعليمية مكانة في المجتمع، والتي تعطيه شعوراً بالاعتزاز والانتماء لهذه المؤسسة.

أما علاقة العدالة التوزيعية بالولاء التنظيمي فلم تتضح أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا البعد والولاء التنظيمي مما يؤكد عدم تأثيره، وقد يعزى ذلك إلى أن النتائج السلبية التي أبداها أعضاء هيئة التدريس تجاه فقرات هذا المجال قد تكون سبباً رئيسياً في ذلك إضافةً إلى تغليب أعضاء هيئة التدريس للمعاني القيمية التي ربطتهم بهذه الجامعة وأصبحت جزءاً من كيانهم العلمي والمهني والاجتماعي.

التوصيات:

١- تحسين مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية من خلال الاهتمام بكافة أبعادها التوزيعية والإجرائية والتفاعلية.

٢- إعادة [illegible] أعضاء [illegible] لنظ[illegible] قوانين[illegible] أنظمة الحوافز[illegible] المكافآت[illegible] الترقيات بما يتناسب مع مكانة

٣-

٤-

إ

٥- إ إ إ

وتحسينه.

٦- فتح قنوات للاتصال وآليات فعالة تبرز الاهتمام بمطالب أعضاء الهيئات التدريسية، وتشعرهم بالرعاية والسعي الجاد لتحسين أوضاعهم ماديا ومعنوياً.

المقترحات

يقترح الباحث على الباحث والمهتمين إجراء دراسات في المواضيع الآتية:

ـــ أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين في القطاع العام.

ـــ علاقة العدالة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية.

ـــ أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسات.

ـــ علاقة العدالة التنظيمية بتنمية الإبداع لدى العاملين في القطاع العام.

مراجع البحث:

١ – قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجامعات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد المتخصص الرابع، ٢٠٠٧،ص ١٣٦.

٢ – راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد (١+٢) ٢٠٠٩م، ص ١٩٣

٣ – عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول، ٢٠٠٧م.

4- National Report.Chapter 1, A vision for 20 years: the learning society.chapter 6 ,staff,chapter 14,www.leeds.ac.UK /educo1 /niche /nr_007(800,047,215,228).htm

٥ – فتحي سالم بوزخار، دور عضو هيئة التدريس في تأصيل الجودة بمؤسسات التعليم العالي وتفعيلها ، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٤ الرابع ، نيسان، ٢٠٠٧م ص ٣٣٣.

٦ – فتحي سالم بوزخار، ندوة التعليم العالي الواقع والطموح كلية الآداب، جامعة قاريونس، ١٠ – ١٢ ، أبريل ٢٠٠٥م.

٧ – محمد عبد الفتاح شاهين، التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم العالي الجامعي ، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، رام الله ، فلسطين ٣–٥، ٢٠٠٧م.

٨ – عماد أبو الرب وآخرون، إطار نموذج لتقويم جودة برنامج أكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد المتخصص الرابع، ٢٠٠٧،٤٤٣.

9- Goldman, B.M, "Toward an understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories", personnel psychology, Vol. 54, 2001.

١٠– حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع،١٩٩٧م، ص ١٠٧.

١١– رمضان سعد كريم، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة قاريونس وعلاقته بولائهم التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاريونس، بني غازي– الجماهيرية الليبية، ١٩٩٩م.

١٢– رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية غزة، د.ت، ص٢.

١٣– سعيد بن فايز بن محمد السبعي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠١٧م.

١٤– عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، مجلة دمشق، المجلد ٢٥، العدد(٣–٤)، ٢٠٠٩م، ص ٢٩١.

١٥- راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد (١+٢) ٢٠٠٩م، ص ١٩٥.

١٦- سعيد بن فايز السبعي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، ٢٠١٧م.

١٧- محمود محمد، محمد عوض دويدار، أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط، مصر: المعهد العالي لتكنولوجيا إدارة المنشآت الصناعية ٢٠١١م.

١٨- عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مجلد ١٠، العدد الأول، ٢٠١٠م.

١٩- راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد (١+٢) ٢٠٠٩م، ص ١٩٧-٢٠٠).

٢٠- رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٧م .

21- Schmiesmg; R; Safrit, D&Gliem, Jo.(2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction:Critical Insights into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resource Management. AIAEE2003 Proceeding of the 19th Annual Conference Raleigh North Carolina, USA

٢٢ـ Moorman, R, H. (1991). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do farness Perceptions Influence Employee Citizenship. Journal of Applied Psychology. 76, 845-855.

٢٣ـFolger, R. & Konvosky, M.K. (1989)." Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions". The Academy of Management Journal. 32(1), 115-130.

٢٤- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، ، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد ٣-٤، ٢٠٠٩م.

٢٥- محمد سرحان المخلافي، (٢٠٠١)، أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كلية التربية، مجلة جامعة .٢١٧، دمشق، مجلد ١٧، ع ٢،ص ١٨٥.

٢٦- الخشالى، شاكر جار الله الخشالى (٢٠٠٣)، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة،١٥٢- الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، م ١٦ ، ع ١، ص١٢٤.

٢٧- جعفر أحمد محمد الكايد، (١٩٩٩). "الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

28- Marchiori, D.M., and Henkin, A.B. (2004). Organizational Commitment of a Helath Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions – Medical Teacher. 26 (4) pp. 12-23.

29_ Brown, U.and Gaylor, K. (2002), Organizational Commitment in Higher Education. Department of Business. www. Midwestacademy. Org.

٣٠- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية ١٩٩٩، ص ١٥٦.

٣١- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٣، عمان: دار وائل للنشر،٢٠٠٥م، ص ٢٩٨.

32- Ortiz, L. (1999). A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research? Available online: http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99sri159.htm (Accessed March 12, 2001)

33- Niehoff, B; Moorman, R. (1993). "Justice As a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior." Academy of management Journal, Vol. 35 (3), 527-556

34- Rego , A. & Cunha , M. (2006) , Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.

٣٥- سعيد شعبان حامد، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد ٤٢، ٢٠٠٣م، ص ٤٢.

36- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 22: 46-56.

٣٧ـــ عبد الفتاح صالح خليفان، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضاء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية، مجلة دمشق المجلد ٢٥، العدد (٣-٤) ٢٠٠٩، ص ٢٩٢

38- Harris.A.F.,Towaowords Cultural Competence; An Exploratory Study of Relationship between Racial Identity and Cotexual Performance

Indicators of public Employes, North Carolina States Univirsity,2003.WWW.PDF Factory.com.

٣٩ـــ عبيد عبد الله العمري، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، م ١١، العلوم الإدارية، ١٩٩٩م، ص١١١- ١٣٤.

٤٠ـــ راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والخاص في الكويت، جامعة الكويت، كلية العلوم الإدارية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م ١٣، ع ١،١٩٩٩م، ص ص ٤٩ – ٧٠.

٤١ـــ عبد الله العمري، مرجع سابق، ص١١.